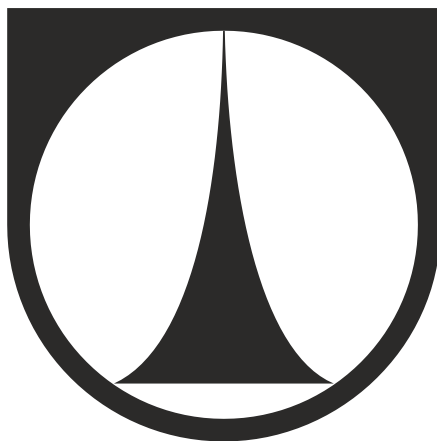


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Bc. Michal Kotink

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Společenská odpovědnost firmy – JaP Jacina, s. r. o.

Corporate Social Responsibility – JaP Jacina, s. r. o.

DP – EF – KPE – 2013 - 35
Bc. Michal Kotink

Vedoucí práce: Ing. Maršíková Kateřina, Ph.D., katedra podnikové ekonomiky
Konzultant: Ing. Ondráček Petr, koordinátor CSR a projektů veřejné infrastruktury, Škoda auto, a. s.

Počet stran: 100 Počet příloh: 2

Datum odevzdání: 10. května 2013

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci dne 10. května 2013

Bc. Michal Kotink

Anotace

Diplomová práce se zabývá tematikou společenské odpovědnosti firem. V teoretické části představuje koncept CSR a jeho postavení v ekonomice. V části praktické analyzuje firmu JaP Jacina, s. r. o. a její současný přístup ke společenské odpovědnosti. Praktická část je doplněna dotazníkovým šetřením zaměřeným na sociální oblast. Práce se snaží vyzdvihnout přínosy CSR v současné ekonomické realitě a její potřebnost pro další vývoj jak ve společnosti, tak pro zkoumanou firmu. Výsledky z praktické části mají poskytnout obrázek, jakými tématy CSR se firma v současné době zabývá, jak tyto aktivity prezentuje a jakým dalším směrem se může vyvíjet. Konkrétní zkoumaná témata mají identifikovat rezervy, ve kterých může firma zlepšovat současný stav, a která jí mohou přinést další potenciální zisky, ať již ve formě finančních přínosů, finančních úspor nebo ve formě rozvoje pracovních týmů či konkurenční výhody.

Klíčová slova

investors in people, sociální pilíř, společenská odpovědnost firem, stakeholdeři, zaměstnanec, zaměstnavatel

Annotation

The subject of this thesis is corporate social responsibility (CSR). The theoretical part introduces the concept of CSR and its role in the economy. The empirical part then analyzes one company, JaP Jacina, Ltd., and its current approach to social responsibility. In addition, the empirical part contains a questionnaire survey focused on the field of social services. The thesis attempts to highlight the benefits of CSR in the current economic environment and its importance for further development of the society and of the company of focus. The results of the empirical part aim to provide an overview of how CSR is implemented in the company of focus and how are the CSR activities presented as well as to identify opportunities for further development. The individual topics aim to determine possible ways for improvement of the company general status and for increase of profit in terms of financial gains, potential savings, development of working teams or competitive advantage.

Key Words

Investors in People, social pillar, corporate social responsibility, stakeholders, employee, employer

Obsah

Seznam zkratk	10
Seznam tabulek	11
Seznam obrázků	13
Úvod	14
1. Teoretické předpoklady a definice CSR	15
1.1 Pilíře CSR	20
1.1.1 Ekonomický pilíř	20
1.1.2 Environmentální pilíř.....	22
1.1.3 Sociální pilíř	26
1.2 Motivace k CSR.....	35
1.3 Zainteresované strany v CSR.....	40
1.4 Komunikace a řízení CSR.....	45
1.5 Standardy a iniciativy	48
1.5.1 Investors in people.....	52
2. Současný stav CSR ve společnosti JaP se zaměřením na sociální pilíř	57
2.1 Představení společnosti, předmět podnikání a konkurenční výhoda	58
2.2 Přístup k CSR ve firmě	60
2.2.1 Analýza ekonomického pilíře.....	61
2.2.2 Analýza environmentálního pilíře	62
2.2.3 Analýza sociálního pilíře	64
2.3 Shrnutí analýzy přístupu firmy k CSR.....	67
3. Dotazníkové šetření ve firmě JaP se zaměřením na sociální pilíř	69
3.1 Struktura zaměstnanců podniku.....	70
3.2 Zhodnocení zaměstnaneckých postojů v oblasti sociálního pilíře.....	73
3.3 Závěr z dotazníkového šetření	89
3.4 Navržení nových programů	90
Závěr	95
Seznam použité literatury	97

Seznam příloh	100
Příloha A Dotazník.....	101
Příloha B Výsledky průzkumu IIP	103

Seznam zkratek

EMS	Environmental management system
BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
HZS	Hasičský záchranný sbor
IIP	Investors in people
IT	Informační technologie
IZS	Integrovaný záchranný systém
PJ	Příručka jakosti
PO	Požární ochrana
QMS	Quality management system
SMJ	Systém managementu jakosti
SPP	Sociální politika podniku
SŘJ	Systém řízení jakosti
ÚP	Úřad práce
ŽP	Životní prostředí

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní výhody a nevýhody různých pracovních režimů pro zaměstnavatele	33
Tabulka 2: Primární stakeholdeři	42
Tabulka 3: Sekundární stakeholdeři	43
Tabulka 4: Rozdělení stakeholderů	45
Tabulka 5: Matice komunikace CSR.....	45
Tabulka 6: Přínosy zavedení certifikátu IIP	54
Tabulka 7: Principy a indikátory IIP	56
Tabulka 8: Ekonomická oblast CSR ve firmě JaP.....	61
Tabulka 9: Environmentální oblast CSR ve firmě JaP	63
Tabulka 10: Interní SPP ve firmě JaP.....	64
Tabulka 11: Externí SPP ve firmě JaP	66
Tabulka 12: Podíl mužů a žen v podniku	70
Tabulka 13: Struktura pracovních pozic.....	71
Tabulka 14: Zastoupení pracovníků podle vzdělání.....	71
Tabulka 15: Skladba zaměstnanců podle věku.....	72
Tabulka 16: Složení zaměstnanců podle doby trvání pracovního poměru.....	73
Tabulka 17: Informovanost pracovníků	74
Tabulka 18: Zapojení zaměstnanců do dění ve firmě.....	75
Tabulka 19: Otevřenost zaměstnavatele	76
Tabulka 20: Doporučení firmy jako zaměstnavatele.....	77
Tabulka 21: Nabídka vzdělání a školení pro zaměstnance.....	78
Tabulka 22: Spokojenost s pracovní pozicí	79
Tabulka 23: Spokojenost se mzdou	80
Tabulka 24: Výběr nefinančních benefitů	81
Tabulka 25: Péče o zdraví zaměstnanců.....	83
Tabulka 26: Nediskriminační přístup ze strany zaměstnavatele	84
Tabulka 27: Obavy zaměstnanců z ukončení pracovního poměru	85
Tabulka 28: Znalost pojmu CSR	86
Tabulka 29: Povědomí zaměstnanců o dárcovství	87
Tabulka 30: Souhlas s podporou místní komunity	88

Tabulka 31: Osobní účast v dobrovolné práci	89
Tabulka 32: Přehled navržených CSR programů ve firmě JaP	93

Seznam obrázků

Obrázek 1: Hierarchie CSR podle Carrolla (1991)	15
Obrázek 2: Prvky environmentální oblasti	25
Obrázek 3: Skladba zaměstnanců podle věku	72
Obrázek 4: Složení zaměstnanců podle doby trvání pracovního poměru	73
Obrázek 5: Informovanost pracovníků	74
Obrázek 6: Zapojení zaměstnanců do dění ve firmě	75
Obrázek 7: Otevřenosti zaměstnavatele	76
Obrázek 8: Doporučení firmy jako zaměstnavatele	77
Obrázek 9: Spokojenost s pracovní pozicí	79
Obrázek 10: Spokojenost se mzdou	80
Obrázek 11: Výběr nefinančních benefitů	82
Obrázek 12: Péče o zdraví zaměstnanců	83
Obrázek 13: Nediskriminační přístup ze strany zaměstnavatele	84
Obrázek 14: Obavy zaměstnanců z ukončení pracovního poměru	85
Obrázek 15: Znalost pojmu CSR	86
Obrázek 16: Souhlas s podporou místní komunity	88
Obrázek 17: Osobní účast v dobrovolné práci	89

Úvod

Společenská odpovědnost firem (CSR – corporate social responsibility, dále jen CSR) jako rozvíjející se fenomén začíná hlouběji pronikat do podnikatelského prostředí a do podvědomí široké veřejnosti. Její význam jako součásti strategického řízení podniku bude nabývat na důležitosti, protože jednotlivé organizace, ať již z privátního nebo veřejného sektoru, budou muset dříve či později přistupovat se stále větší odpovědností k důsledkům svého působení. CSR poskytuje komplexní pohled na průběh a důsledky zejména podnikatelských činností a disponuje řadou nástrojů, jak tyto činnosti zlepšovat resp. zmírňovat dopady negativních důsledků těchto aktivit.

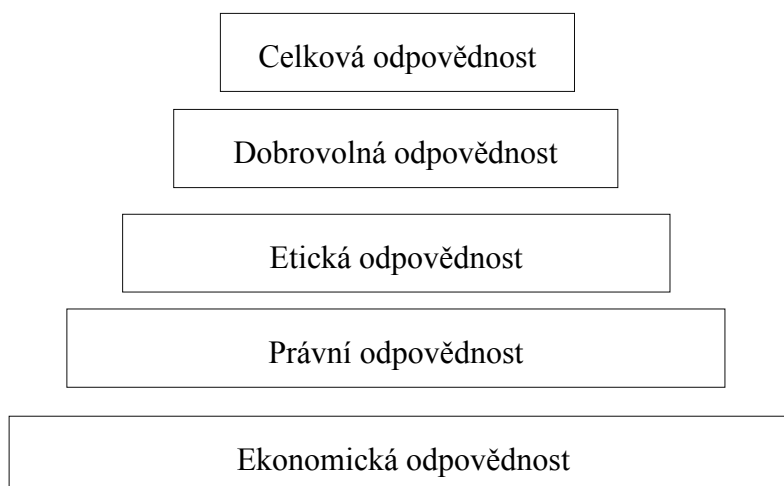
Cílem diplomové práce je v teoretické části shrnout základní požadavky a principy CSR, doplněné o hlubší rozbor vybraných prvků. Praktická část se věnuje analýze CSR ve společnosti JaP Jacina, s. r. o. (dále jen JaP) a deskripci současného stavu CSR v podniku. Pro porovnání deklarovaných aktivit společnosti s postoji jejích zaměstnanců je užitá metoda kvantitativního výzkumu. Výsledky šetření jsou výchozími parametry k následnému navržení kroků vedoucích ke zlepšení těchto aktivit a podnícení vzniku nových programů v konceptu CSR zejména v sociální oblasti.

Společnost má řadu předpokladů k implementaci CSR do svého řídicího systému. Jednak proto, že jako výrobní podnik se jeho činnosti výrazně dotýkají všech tří pilířů CSR a také proto, že podnik je držitelem certifikátů ISO 9001 a ISO 14 001, takže lze očekávat jistou zkušenost zejména managementu s implementačním procesem. Nelze opomíjet ani otevřený přístup majitelů podniku k myšlence CSR a v neposlední řadě také mnoho vyvíjených aktivit, které jsou v souladu s požadavky CSR, ačkoliv je společnost takto nedeklaruje.

Záměrem diplomové práce je vyzdvihnout fakt, že odpovědné podnikání nemusí brzdit primární cíle každého podnikatelského subjektu, tedy zejména tvorbu zisku, ale naopak je schopno vytvářet podmínky pro úsporu nákladů, šetrného přístupu k životnímu prostředí, budování vřelejších vztahů s okolím a tím zabezpečit dlouhodobou prosperitu podniků i společnosti.

1. Teoretické předpoklady a definice CSR

Společenská odpovědnost firem představuje nový přístup k podnikání a chování firem a dalších organizací ve třech základních oblastech: ekonomické, environmentální a sociální. Koncept CSR se začal rozvíjet až ve 2. polovině 20. století, nicméně už v dřívějších letech byly patrné snahy o ovlivňování a zmírňování dopadů činností podniků zejména v USA. Výraznou osobností v ČR byl např. Tomáš Baťa. Za počátek moderní koncepce CSR by se dal považovat rok 1953, kdy Howard Bowen vydal knihu „Social Responsibility of Businessman“ a v níž poprvé použil termín CSR. V roce 1979 Carroll navrhl definici CSR skládající se ze čtyř složek: z ekonomické odpovědnosti, zákonné odpovědnosti, etické odpovědnosti a z odpovědnosti dobrovolné, viz obr. 1, kterou v roce 1991 přejmenoval na odpovědnost filantropickou, a která není od společnosti očekávána. Zároveň s touto definicí navrhl váhy jednotlivých složek: 4 : 3 : 2 : 1¹.



Obrázek 1: Hierarchie CSR podle Carrola (1991)

Zdroj: JAMALI, D. A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 2008. s. 215.

¹ PINKSTON, T. S.; CARROLL, A. B. A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed? *Journal of Business Ethics*, 1996, s. 200. ISSN 1573-0697.

Dnešní podoba CSR zakotvila ve třech pilířích, které čitelně a přitom komplexně vystihují zásadní aspekty života firem včetně jejich vlivu na okolí. Všechny tři pilíře se vzájemně ovlivňují a vyvíjejí společně. Často uváděnou nezbytnou nutností pro funkčnost CSR je přijetí nového pohledu z úrovně „profit only“ (pouze zisk) k širšímu pojetí tzv. 3P – People, Planet, Profit, tedy lidé, planeta, zisk.

Vlastní teorie CSR není jednotná a lze na ni pohlížet ze dvou rovin. Jako na procesně organizační inovaci, která v rámci podniku vede ke změnám norem postojů nebo jako na inovaci institucionální, která vede ke změnám společenských pravidel.²

CSR zahrnuje širokou oblast působnosti a existuje řada různých přístupů a vymezení CSR, nicméně je možné určit základní charakteristiku CSR:

- Princip dobrovolnosti – společensky odpovědné firmy dobrovolně vyvíjejí aktivity nad požadavky legislativy;
- aktivní spolupráce a otevřený dialog se všemi zainteresovanými skupinami – firmy se chovají odpovědně nejen vůči svým akcionářům, ale i k ostatním stranám;
- angažovanost firem – společensky odpovědné firmy, které vytvářejí nové pozitivní trendy ve společnosti, zařadily CSR do firemních strategií;
- systematickosti a dlouhodobý časový horizont – společensky odpovědné firmy se nesoustředí pouze na krátkodobé ekonomické cíle a zisky, ale jejich pozornost je upřena i na cíle dlouhodobé a dlouhodobou udržitelnost;
- důvěryhodnost – pojem CSR často není správně pochopený a je zaměňován s užším pojetím jako např. s filantropií;
- fungování firmy s ohledem na tzv. „triple-bottom-line business“ – společenská odpovědnost firem je moderním konceptem podnikání, který stojí na třech pilířích (ekonomickém, sociálním a environmentálním);

² PAVLÍK, M. et al. *Společenská odpovědnost organizace*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 22. ISBN 978-80-247-3157-5.

- odpovědnost vůči společnosti a závazek firem přispívat k rozvoji kvality života – společenská odpovědnost představuje etický imperativ pracovat ve prospěch společnosti.³

CSR je dobrovolnou nadstavbovou aktivitou podniků, která ovšem vychází z předpokladu, že zákonné povinnosti daný podnik beze zbytku plní. V praxi, jak uvádí Franc, je však podchycení takového chování složitější:

„Esenciální vlastností společenské odpovědnosti je dobrovolné plnění jdoucí nad rámec požadavků zákona. Z toho mimo jiné implicitně vyplývá, že společensky odpovědná korporace musí postupovat v souladu s právními předpisy země, ve které působí. Přestože jde o samozřejmost, neboť dodržování právních předpisů je povinností (zpravidla sankčně vymahatelnou), není zcela neobvyklým jevem, že korporace s rozsáhlými aktivitami na poli CSR opakovaně porušují povinnosti vyplývající z právních norem.“⁴

Franc jako příklad uvádí firmu Shell, která při těžbě často postupuje těžko omluvitelným způsobem, přestože je považována ve svém oboru za leadera v oblasti společenské odpovědnosti. Rovněž kritizuje přístup některých nadnárodních firem v EU, kdy považuje účelové přemísťování výrobních kapacit do nových členských států, kde je např. levnější pracovní síla nebo zajímavé investiční pobídky, za společensky nezodpovědné chování.⁵ Identifikovat, jak se korporace skutečně chová v souladu s proklamovaným a zda dodržuje zákonné povinnosti, může být značně složité a je doporučeno provést právní analýzu chování podniku pro získání skutečného obrazu toho, nakolik bere podnik CSR vážně a nakolik jde pouze o neoprávněné vylepšování dobré pověsti při současném porušování

³ SRPOVÁ, J. *CSR bychom neměli opouštět v době ekonomické krize*. [online]. 2012, s. 2. [vid. 2012-10-26]. Dostupný z: <http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-csr-bychom-nemeli-opoustet-v-dobe-ekonomicke-krize.html>.

⁴ FRANC, P. et al. *Když se bere CSR vážně*. Brno: Ekologický právní servis, 2006. s. 47. ISBN 80-86544-08-7.

⁵ Tamtéž s. 48.

právních norem.⁶ Podniky s problematickými aktivitami budí pochopitelně veřejnou kontroverzi. V každodenním životě lze asi jen stěží předpokládat, že každý podnik za všech okolností dodržuje všechny požadavky legislativy. Určení míry závažnosti porušení zákona, v souvislosti s CSR by se mělo jednat v každém případě jen o náhodné a neúmyslné porušení, by zřejmě bylo v kompetenci podniku v souladu s jeho etickým kodexem, zde se ukazuje, jak významné je zformulování etického kodexu, a je tedy spíše otázkou morálního přístupu té které organizace jak bude své chování prezentovat resp. ospravedlňovat a reagovat na podněty a připomínky veřejnosti.

Dobrovolnost této koncepce by měla být zachována i do budoucna i přes počínající snahy Evropské komise zakomponovat tyto části do právních systémů členských států.

„Komise správně uvádí, že nositeli CSR jsou podniky a nezpochybňuje její dobrovolný charakter, nicméně přichází s širší definicí CSR, která hovoří o přímé odpovědnosti podniků vůči společnosti a navrhuje doplnit dobrovolný přístup regulačními opatřeními. Tyto nové tendence na úrovni EU by do budoucna mohly přinést další administrativní a finanční nároky na podniky a minimálně zbrzdit inovační potenciál a tak jejich konkurenceschopnost.“⁷

Přístup k dobrovolnosti lze charakterizovat ve třech rovinách:⁸

- Plná dobrovolnost, kterou podporují zástupci firem, ale i zaměstnaneckých svazů, přičemž hlavním argumentem je obava z omezení kreativity a entuziasmu při závaznosti CSR;
- neziskové organizace naopak podporují zavedení právních norem. Vcelku logicky se obávají, že CSR by mohla být jen nástrojem propagace;

⁶ FRANC, P. et al. *Když se bere CSR vážně*. Brno: Ekologický právní servis, 2006. s. 47. ISBN 80-86544-08-7.

⁷ *Dopis k národní strategii CSR* [online]. Praha: Byznys pro společnost, 2012. [vid. 2012-12-03]. Dostupný z: <http://www.byznysprospolecnost.cz/o-narodni-strategii-csr.html>.

⁸ SEKNÍČKA, P. et al. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 138. ISBN-978-80-247-1621-3.

- třetí rovina hovoří o chytré regulaci „smart regulation“, která tkví v zavedení určitých minimálních zákonných standardů, ale při zachování dostatečného prostoru pro aktivitu firem.

Ve společnosti samozřejmě existují nejrůznější typy podniků a organizací v rozmanitých odvětvích včetně neziskových organizací, zájmových, náboženských a pochopitelně nelze opomíjet ani státní organizace a orgány státní správy či samosprávy. Samozřejmě i tyto organizace se mohou zapojit, protože idea CSR je otevřená každému. Jak bylo již naznačeno CSR je také v popředí zájmu Evropské unie, která ji definuje takto:

„Společenská odpovědnost je dobrovolné integrování sociálních a ekologických hledisek do každodenních firemních operací a do vztahů se zainteresovanými stranami“⁹

Nejedná se ale o jedinou definici a pro úplnost jsou uvedeny další dvě nejznámější:

„Společenská odpovědnost je trvalý závazek organizací chovat se eticky a přispívat k ekonomickému růstu a zároveň se zasazovat o zlepšení kvality života zaměstnanců a jejich rodin, stejně jako místního společenství a společenství jako celku“¹⁰

„Společenská odpovědnost je způsob podnikání, který v souladu s etickými, zákonnými, komerčními a společenskými očekáváními případně jde nad jejich rámec“¹¹

Zřejmě nejkratší, ale velmi výstižnou charakteristikou starostlivosti a odpovědnosti jako součásti strategie firmy vyjádřila zakladatelka The Body Shop Anita Roddick: „Být slušný je dobrý byznys.“¹²

⁹ Evropská unie, Zelená kniha 2001.

¹⁰ World business council for sustainable development, 1997.

¹¹ Business for social responsibility, 2010.

¹² SEKNIČKA, P. et al. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 125. ISBN-978-80-247-1621-3.

„Prosazováním principů CSR se vytváří nová kvalita vztahů mezi podnikatelskou sférou, státními orgány a firmami, nevládními organizacemi jako zástupci občanů (spotřebitelů) i samotnými občany. Projevuje se ve spolupráci s vládou a nevládními organizacemi, kde působení aktérů nezávisí ani na autoritě, ani na tržních vztazích. Vzniká jistá reciprocita založená na sdílených zájmech a hodnotách (lze doložit řadou partnerství napříč sektory). Dochází k angažování se ve veřejné politice a ke společnému řízení a realizaci projektů ve společnosti.“¹³

Z uvedených definic a postojů plyne, minimálně pokud je CSR vnímána jako myšlenka, že statut dobrovolnosti by měl být zachován. Výjimku si lze představit v ekologickém pilíři vzhledem k jeho dlouhodobým a globálním dopadům, viz kap. 1. 1. 2.

1.1 Pilíře CSR

Ekonomická oblast, environmentální oblast a sociální oblast tvoří tři pilíře společenské odpovědnosti organizací. V teorii se tyto pilíře oddělují, nicméně v realitě lze sledovat jejich vzájemnou menší či větší provázanost a jejich vzájemné vlivy.

1.1.1 Ekonomický pilíř

Aktivita CSR v ekonomické oblasti rozšiřují a zintenzivňují vztahy vyplývající ze základní podnikatelské činnosti k těm stakeholderům, kteří přímo ovlivňují ekonomickou výkonnost společnosti. Zlepšování těchto vztahů by se mělo projevit v rychlejší dosahování zisku v porovnání s investicemi v ostatních pilířích.

Zisk je zde chápán jako základní motivace podnikání, jde ale o zisk optimální, nikoli maximální. Optimální zisk bere do úvahy principy udržitelného rozvoje společnosti,

¹³ PLÁŠKOVÁ, A. et al. *Společenská odpovědnost firem (CSR) – Aplikace a hodnocení: podnikatelský sektor*. Praha: Národní informační středisko kvality, 2008. s. 10. ISBN 978-80-0201989-3.

transparentnost v rozhodování, finanční hospodaření a personální politice firmy a také pevný postoj v otázce lidských práv, občanských práv a dodržování etických norem.¹⁴

Kunz do této oblasti řadí:

- Organizace a její zaměstnanci se vyhýbají korupci a chovají se eticky – řada firem má vypracovaný etický kodex, případně podobný dokument, který upravuje chování firmy.
- Způsob správy a řízení firmy – organizace přijaly a uplatňují principy dobrého řízení.
- Organizace je věrohodná, transparentní a pravidelně a ochotně informuje o své činnosti všechny své stakeholderům. (včasné informování státních institucí může být firmě velmi užitečné).
- Vztahy se zákazníky a dodavateli – podniky dlouhodobě budují a řídí vztahy se svými zákazníky nebo dodavateli. Rovné příležitosti při výběru dodavatelů. Zákazníkům jsou nabízeny bezpečné a kvalitní výrobky za přijatelnou cenu.
- Chování k vlastníkům, akcionářům – firmy vedle zájmů svých hlavních vlastníků sledují také zájmy dalších investorů a dbají o jejich informovanost.¹⁵

Někteří autoři dále vyčleňují protikorupční politiku, ochranu duševního vlastnictví. Do výčtu lze uvést také etiku reklamy a marketingu, inovaci a udržitelnost produktů.¹⁶

Organizace sama o sobě musí přijmout závazky ohledně správy a řízení, dbát na transparentnost, tzn. zveřejňovat nejen to, co je dáno zákonem jako např. povinné zveřejňování účetní závěrky, ale organizace by také měla být připravena reagovat na otázky a podněty veřejnosti nebo médií. Vytvoření etického kodexu a jeho dodržování posílí pozici organizace jako důvěryhodného partnera. Firma by měla také provádět

¹⁴ SEKNIČKA, P. et al. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 33. ISBN-978-80-247-1621-3.

¹⁵ KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 21. ISBN 978-80-247-3983-0.

¹⁶ SEKNIČKA, P. et al. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 133. ISBN-978-80-247-1621-3.

průzkumy jejího image v různých zainteresovaných skupinách a v závislosti na výsledcích upravovat své chování.

Zřejmě nejvýznamnější skupinu stakeholderů v ekonomickém pilíři tvoří zákazníci, ve veřejné sféře se začíná hovořit o klientech, ti samozřejmě přinášejí firmě zisk a péče o ně je naprosto zásadní, protože nejsou pouhými konzumenty daného produktu, ale také šířiteli pověsti podniku. Zde je nutné připomenout, že negativní informace se šíří rychleji než pozitivní zkušenost, se kterou navíc zákazník počítá jako se samozřejmostí. Podle průzkumu společnosti Edelman méně než 20 % zákazníků věří lídrům byznysu v situaci, kdy jsou konfrontováni s problémovými tématy¹⁷. Velké firmy často provádějí průzkumy spokojenosti zákazníků. Začíná se rozšiřovat praxe, kdy zákazník ihned např. po telefonickém rozhovoru obdrží krátký dotazník na svou e-mailovou adresu. Tímto způsobem společnosti mohou získat cenné informace a jejich zákazníci by se neměli bát jim je poskytnout. S rozšiřováním IT budou tyto aktivity nabývat na významu, společnosti by ale měly pečlivě uvážit, aby se nestaly obtěžujícími. Řešením může být interaktivní webová aplikace, která může být aktivní nepřetržitě a přitom zákazníka nemusí nijak obtěžovat.

Dopady ekonomických činností především průmyslových podniků pravděpodobně budou ovlivňovat životní prostředí. Kromě zákonných požadavků si společensky odpovědné firmy vytyčují cíle v environmentální oblasti.

1.1.2 Environmentální pilíř

Jak bylo uvedeno v úvodní kapitole, všechny tři pilíře CSR se vzájemně ovlivňují a vyvíjejí společně. Environmentální pilíř má ale jednu vlastnost odlišnou. Zatímco aktivity v ekonomickém a sociálním pilíři ovlivňují okolí společnosti a další stakeholdery, aktivity v environmentálním pilíři mají dosah globální. Ovlivňují tedy i strany, se kterými má podnik jen vzdálený nebo vůbec žádný vztah. Zároveň je ale potřeba environmentální pilíř chápat jako rozšiřující součást environmentální oblasti. Tato oblast je z dlouhodobého

¹⁷ KALOUSOVÁ, P. Zákazníci nevěří. *CSR fórum*, 2013, roč. 7, č. 2. s. 6. ISSN 0862-9315.

pohledu resp. z pohledu trvale udržitelného rozvoje nejdůležitější. Ekonomické entity budou vznikat a zanikat podle vývoje hospodářství a potřeb celé společnosti a podle svých schopností obstát v konkurenčním prostředí. Obdobně lze vnímat také sociální pilíř, jehož nositelé a příjemci se budou obměňovat generace po generaci. Ovšem důsledky nezodpovědného hospodaření se surovinami či laxní řešení ekologických problémů bude ovlivňovat příští generace právě podle stupně odpovědnosti současného přístupu.

„Nedědíme Zemi po našich předcích, nýbrž si ji vypůjčujeme od svých dětí“

Antoine de Saint – Exupéry

Základní environmentální principy ochrany životního prostředí v EU:¹⁸

- Princip prevence – vzniku poškození na ŽP zabránit, předejít, než řešit poškození;
- princip „platí znečišťovatel“ – náklady na odstranění znečištění hradí přímo původce znečištění;
- princip udržitelného rozvoje – „Rozvoj uspokojující požadavky současnosti bez toho, aby byla narušena schopnost příštích generací uspokojit své vlastní potřeby“;
- princip vysoké úrovně ochrany – při přijímání evropských norem ochrany ŽP by se mělo vycházet z tradic „přísnějších“ členských států a nejnovějších technologií a metod ochrany;
- princip předběžné opatrnosti – nedostatek vědeckých důkazů nemůže být důvodem k odkladu či neprovedení opatření, která by poškození ŽP mohla zabránit;
- princip ochrany co nejbliže u zdroje znečištění – škodě na ŽP má být zabráněno co nejbliže původci škody;
- princip ochrany životního prostředí jako celku – při ochraně ŽP se musí přihlížet k dopadům na všechny složky ŽP;
- princip integrace – k dopadům na ŽP se musí přihlížet i při navrhování a provádění ostatních politik EU;
- princip subsidiarity – EU by měla být v oblasti ŽP aktivní pouze tehdy, pokud by stejně účinně nemohly zasáhnout členské státy samostatně.

¹⁸ Evropská unie, Zelená kniha 2001.

Je patrné, že environmentální pilíř nelze chápat v kontextu CSR jen jako její nedílnou součást, ale je potřeba pohled rozšířit na celou problematiku ochrany životního prostředí a v tomto smyslu k němu i přistupovat. Výrazné synergické efekty by přineslo stejné nebo alespoň podobné chování firem, které by společně určovaly cíle v environmentální oblasti. Z tohoto důvodu pak lze i připustit určitou míru omezení dobrovolnosti v tomto pilíři ve prospěch přijetí zákonných norem.

Do environmentální oblasti je nutné zařadit také činnosti s dopadem na krajinu např. výstavbou průmyslových zón, hlučností, prašností, dopravní zátěží, tyto prvky už také lze řadit do sociálního pilíře, protože výrazně ovlivňují místní společenství ať už negativně, jak bylo uvedeno, nebo pozitivně ve smyslu např. tvorby pracovních příležitostí.

Základní činnosti v oblasti environmentálního pilíře:

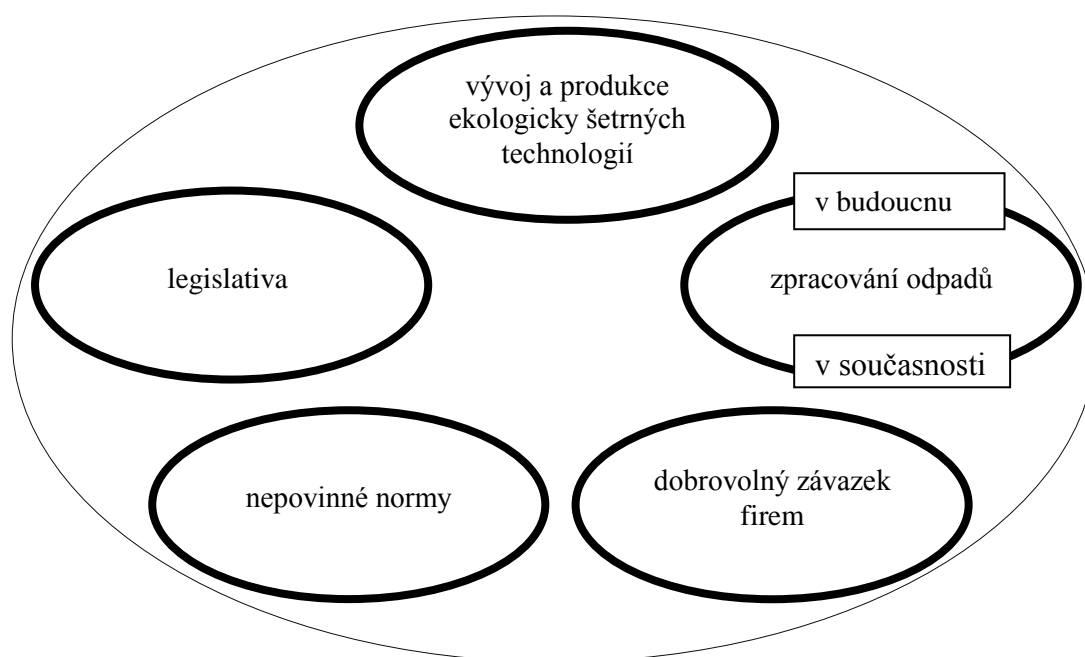
- Omezování negativních dopadů na životní prostředí;
- vytvoření ekologické politiky podniku, ekologicky šetrná výroba, produkty a služby;
- EMS prostřednictvím EMAS, ISO 14 001;
- investice do ekologicky šetrných technologií;
- monitorování vlivu na životní prostředí;
- vyhodnocování environmentální výkonnosti firmy;
- ochrana přírodních zdrojů a šetrné zacházení s nimi, snižování spotřeby energií, vody;
- dodržování zásad bezpečnosti při manipulaci s nebezpečnými látkami;
- odpadové hospodaření – recyklace odpadů, třídění, používání recyklovaných materiálů;
- zahrnutí environmentálních principů do procesu výběru dodavatele.¹⁹

Pokud v běžném životě podniku včetně aktivit CSR stačí pro řízení a zlepšování model PDCA, viz kap. 1. 4, v environmentálním pilíři je třeba vedle cyklického charakteru PDCA sledovat i jeho lineární složku, tzn. neopouštět předešlé zavedené prospěšné postupy nebo

¹⁹ KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 24. ISBN 978-80-247-3983-0.

je opouštět jen se zvýšenou opatrností. Nasměrovat vývoj ekonomických aktivit do environmentální oblasti by bezpochyby přineslo řadu pozitiv, která by s největší pravděpodobností výrazně převážila některé negativní jevy, např. krátkodobé zvýšení nezaměstnanosti. Následující text by měl nastínit komplexnost celé environmentální oblasti, jehož součástí je environmentální pilíř CSR.

Celá environmentální oblast zahrnuje soubor zákonů a vládních nařízení, environmentálních politik jednotlivých organizací, subjektů vyvíjejících a produkuje ekologicky šetrná zařízení a technologie, zpracování odpadů a jiných ekologických zátěží a interakcí mezi těmito prvky s cílem trvale snižovat současné i potenciální ekologické zátěže.



Obrázek 2: Prvky environmentální oblasti

Zdroj: Vlastní

Mnoho firem se otázkami ekologie skutečně zabývá, ale jsou i takové, jejichž zájem a aktivita je pouze předstíraná. Vlády zemí se snaží negativní dopady ovlivňovat nejrůznějšími opatřeními, v posledních letech např. zaváděním tzv. ekologických daní, kterými se snaží zatížit spotřebu těch komodit, u kterých vládní moc spotřebu nepodporuje. Nejde pochopitelně pouze o ČR, ale také o další země i mimo evropský prostor. Nabízí se

ovšem otázka, jak toto daňové zatížení působí. Spíše se dá předpokládat, že producenti daň přenesou na spotřebitele. Pokud by se vlády seriózně a aktivně zabývaly těmito otázkami, zřejmě by přijaly jiná opatření. Ke globální povaze ekologických otázek by se mělo působit přímo na subjekty, které jsou za produkci znečištění a odpadů odpovědné. Jak by se v hospodářství mohly projevit účinky nařízení vlády zakazující produkci znečištění, naznačuje následující krátká ekonomická úvaha.

Z pohledu ekonomické teorie by bylo možné předpokládat následující průběh:

Firma, která by musela minimalizovat znečištění, by musela investovat do čističek, filtračních zařízení, zpracování a likvidace odpadů. Cena produkce takové firmy by samozřejmě vzrostla a zřejmě by se také snížil objem produkce. Cena produkce konkurenčních firem by ale vzrostla také. Růst poptávky po ekologicky šetrných technologiích by přilákal do odvětví jejich nové výrobce, čímž by zabrzdil počáteční růst cen produkce těchto technologií a odvětví by bylo schopno absorbovat zaměstnance uvolněné v důsledku snížení produkce z odvětví zatížených novými nařízeními. Nezaměstnanost by se pravděpodobně zvýšila jen v krátkém období a byla by jen frikční. Dále by došlo k výraznému technologickému pokroku.

Při citlivé státní regulaci a postupných krocích by bylo možné během relativně krátké doby dosáhnout výrazných pozitivních výsledků s jejich příznivým dopadem na životní prostředí, což by se projevilo také v čistší zemědělské produkci, zdravější populaci, v nižších nákladech na zdravotnictví a z toho plynoucím vyšším počtem odpracovaných hodin a tedy i vyšší produktivitě a dlouhodobém ekonomickém růstu. Pro naplňování ekonomických a sociálních potřeb jednotlivců i komunit, podniky s CSR sledují a rozvíjejí třetí pilíř.

1.1.3 Sociální pilíř

Sociální pilíř představuje složku CSR, která významně ovlivňuje ekonomickou úspěšnost podniku a jeho bezprostřední vztah s okolím. Podle směru působení se dělí na vnější sociální politiku podniku (dále jen SPP) a vnitřní sociální politiku podniku. Na rozdíl od předchozích pilířů je chování podniku přímo a jasně čitelné, takže organizace musí skutečně plnit to, k čemu se zavázala. Sociální oblast lze také vnímat jako oprávněné

požadavky zaměstnanců a místního společenství na ekonomických výsledcích podniku. Firma by se měla stát přirozenou součástí regionu a komunity, účastnit se veřejného života a intenzivně komunikovat. Cílem sociální politiky by mělo být odbourávání tradičního vztahu zaměstnavatel versus zaměstnanec, resp. podnik versus místní komunita a budování vztahu na principu „win – win“. Tento princip znamená, že každá ze zúčastněných stran má ze vztahu, nebo určité činnosti, prospěch.

Kunz do této oblasti řadí:²⁰

- Vytváření podmínek pro sladění pracovního a osobního života (tzv. work life balance) – různé formy pružné pracovní doby, práce z domova, udržování kontaktů se zaměstnanci v době rodičovské dovolené, sdílení informací, podpora navracejících se pracovníků, pomoc při změně bydliště, pomoc při složitých životních situacích, firemní školky;
- rozvoj lidského kapitálu – zvyšování kvalifikace, podpora vzdělávání nejen v daném oboru, kariérní řád;
- outplacement – podpora propuštěných zaměstnanců formou rekvalifikací, pomoci při hledání zaměstnání, konzultací;
- zaměstnanecká politika – přiměřené mzdy, poskytování sociálních a jiných zaměstnaneckých výhod jdoucích na rámec legislativy, příspěvky na stravování, penzijní připojištění;
- respektování principu rovných příležitostí – rovný přístup firmy ke všem zaměstnancům bez ohledu pohlaví, věk, etnický původ, sexuální orientaci, národnost, náboženské vyznání, diverzity management;
- boj proti lobbingu, sexuálnímu harašení;
- humanizace práce, různorodost a obohacování práce, rotace práce;
- ochrana práce, péče o zdraví a bezpečnost zaměstnanců, lékařské prohlídky;
- zdravá podniková kultura, otevřené přátelské prostředí – možnost pracovníků bez obav vyjádřit svůj názor, využití týmového duchu;

²⁰ KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 22. ISBN 978-80-247-3983-0.

- respektování a dodržování lidských práv;
- vyhodnocování budoucích sociálních důsledků firemních rozhodnutí a následné řízení rizik;
- sociální monitorování a reportování;
- zaměstnávání minoritních a ohrožených skupin obyvatelstva.

Tento výčet je však zaměřen do interní dimenze a je potřeba jeho rozšíření o dimenzi vnější. Často se uvádí také zákaz dětské práce a mnoho standardů toto téma sleduje, v podmínkách ČR je však tato otázka irelevantní.

Interní SPP

Ve středu zájmu interní SPP se nachází zaměstnanci potažmo jejich rodiny. Zaměstnanci tráví v pracovním procesu značnou část svého času a očekávají adekvátní odměnu za vykonanou práci. Mzda resp. plat jsou pouze jednou částí z celé škály odměňování, které zaměstnanci mohou obdržet, neméně důležitou součástí jsou také vzájemné vztahy zaměstnanců v pracovních skupinách a také vztahy se zaměstnavatelem. Zaměstnanci představují pro firmu lidský kapitál, kterému je ve stále větší míře věnována pozornost. Stále sofistikovanější pracovní postupy a technologie pochopitelně kladou stále větší požadavky na vzdělání a zejména permanentní vzdělávání pracovníků. Tuto skutečnost nelze podceňovat. O důležitosti lidského kapitálu se nakonec zmiňují i ekonomické endogenní teorie růstu, např. AK model vyzdvihuje význam lidského kapitálu a podle něj je rozhodujícím faktorem dlouhodobého ekonomického růstu.²¹

„Lidé v jednotlivých podnicích už by v současnosti neměli být chápáni jako nákladová položka, ale jako aktiva, která se musí zhodnocovat. Pokud chce podnik dlouhodobě prosperovat, je v jeho vlastním zájmu, aby vynaložil úsilí k efektivnímu využívání všech svých zdrojů, tedy těch nehmotných nevyjímaje. Je potřeba, aby si majitelé podniků a

²¹ SOUKUP, J. et al. *Makroekonomie – moderní přístup*. 7. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 488
ISBN 978-80-7261-174-4.

vrcholoví manažeři uvědomili, že jsou to právě jejich zaměstnanci, na jejichž přístupu a tvořivosti závisí úspěch podniku jako celku.²²

Zaměstnavatel by tedy měl tomuto kapitálu věnovat patřičnou péči a poskytovat zaměstnancům některé další výhody.

Péči o zaměstnance lze rozdělit do tří skupin:

- Povinná péče – někdy také zákonná, daná zákony (zejména zákoníkem práce, občanským zákoníkem, obchodním zákoníkem), předpisy a také kolektivními smlouvami vyšší, nadpodnikové rovně;
- smluvní péče – vychází z kolektivních smluv uzavřených na úrovni organizace;
- dobrovolná péče – vychází z personální politiky podniku a také jeho snahy získat konkurenční výhodu na trhu práce.²³

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou takové formy odměn, které organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují. Na rozdíl od mezd a platů nebývají obvykle vázány na pracovní výkon. Někdy se při jejich poskytování přihlíží k funkci, postavení pracovníka v organizaci a zásluhám.²⁴

²² CHUDÁRKOVÁ, S. Je lidský kapitál pro podnik důležitý? *Výkonnost' podniku*. 2011, roč. 1, č. 2. s. 17, ISSN 1338-435X.

²³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 321. ISBN 978-80-7261-168-3.

²⁴ Tamtéž s. 297.

V Evropě se rozlišují tři skupiny:

- Výhody sociální povahy – důchody poskytované organizací, životní pojištění, půjčky, ručení za půjčky, jesle, mateřské školky;
- výhody mající vztah k práci – stavování, výhodnější prodej produktů organizace pracovníkům, vzdělávání hrazené organizací;
- výhody spojené s postavením v organizaci – prestižní podnikové automobily pro vedoucí pracovníky, placení telefonu, nárok na oděv, bezplatné bydlení.²⁵

Některé zaměstnanecké výhody konzumují pracovníci povinně, některé dle svého uvážení. Na některé si připlácejí, jiné jsou zcela bezplatné.²⁶

Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý účinek na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu a také na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat, které zaměstnanecké výhody zaměstnanci preferují, protože představy organizace a jejich pracovníků se mohou různou měrou lišit.²⁷

Odměňování formou podílů na zisku nebo jiné druhy participace, jak dále popisuje Koubek, mají ještě jednu velmi důležitou vlastnost a to sjednocování cílů zaměstnavatele s cíli zaměstnance. Takto motivovaný zaměstnanec zřejmě vykoná více a kvalitnější práce, protože cítí i jistou sounáležitost s podnikem, např. Tomáš Baťa takto motivoval své zaměstnance. Do jisté míry se tím řeší také delegační problém.²⁸ Nelze opomíjet ani aspekt loajality, takže se zaměstnanec stává hůře dostupným pro konkurenci. Podoba odměňování s jistou mírou podílnictví bude zřejmě do budoucna tou správnou cestou, protože i firmě vznikne konkurenční výhoda ve formě relativně stabilního, výkonného a loajálního pracovního uskupení.

²⁵ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 298. ISBN 978-80-7261-168-3.

²⁶ Tamtéž s. 298.

²⁷ Tamtéž s. 299.

²⁸ KRAFT, J. et al., *Ekonomie II.*, Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2011. s. 188, ISBN 978-80-7372-770-3.

Materiální požitky jsou pouze jednou z kategorií odměn pracovníků. Někteří zaměstnavatelé k odměnám a požitkům dále zařazují dovolenou navíc, zdravotní dovolenou tzv. sickday, možnosti vzdělávání tj. navštěvování např. jazykových kurzů v pracovní době, využití sportovních zařízení at' již vlastních či smluvních, dále také pracovní prostředí, aj. Do této kategorie lze také zařadit flexibilní formy práce. Flexibilní forma práce jsou velmi podstatnou součástí vztahů a může být i rozhodujícím faktorem při výběru zaměstnání. Flexibilní formy práce sladují pracovní a osobní život každého jednotlivce podle jeho potřeb a napomáhá tak k lepšímu rozvržení času, růstu výkonnosti a vyšší spokojenosti. Samozřejmě obtížně si lze představit pružnou pracovní dobu v dělnických profesích, kdy na pracovišti musí být přítomna celá směna. Pracovní trh skýtá rozsáhlé možnosti uplatňování i těchto forem zaměstnaneckých vztahů, v praxi prozatím nejde o velké rozšíření těchto forem. Některé z těchto forem jsou přímo zakotveny v zákoníku práce, ale mohou mít řadu podob např.:

- Částečný úvazek – vhodné pro zaměstnance, kteří si přejí pracovat méně než 60 % běžné pracovní doby. Úměrně je počítán i nárok na dovolenou, ale práce přesčasová se počítá až po odpracování 40 hodin v běžném pracovním týdnu.²⁹
- Sdílení pracovního místa – neboli job-sharing. Job-sharing patří mezi moderní způsoby výkonu práce. Tento způsob spočívá v práci dvou či více zaměstnanců na jednom pracovním místě. Tito zaměstnanci sdílejí náplň práce připadající na jedno pracovní místo. Poměrně, podle odpracované doby, jim přísluší i mzda nebo plat a nárok na dovolenou. Tato flexibilní forma práce není zákoníkem práce výslovně upravena. Záleží na dohodě zaměstnanců se zaměstnavatelem, jak budou toto sdílení realizovat.³⁰

Dva lidé v jedné pozici jsou výkonnější než jeden člověk, navíc po sobě neustále kontrolují práci, popřípadě lépe zachytí chyby a opomenuté záležitosti. Osoby, které sdílí místo, se musí umět dohodnout přesně na kompetencích, obsahu práce a pracovní době. Pro

²⁹ *Flexibilní formy zaměstnávání* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2008 [vid. 2013-03-29]. Dostupný z: <http://www.mpsv.cz/cs/5793>.

³⁰ Tamtéž.

zaměstnavatele je též výhodou, že zpravidla onemocní jen jeden z dvojice, zatímco druhý zůstává v práci a může dále řešit pracovní záležitosti.³¹

Avšak i v rámci hlavního pracovního poměru na plný úvazek lze vytvořit podmínky pro rozdělení a úpravu délky pracovní doby, které mohou být prospěšné pro obě strany.

- Flexibilní pracovní doba – umožňuje sladit pracovní povinnost zaměstnanců s jejich privátními potřebami a zájmy. Podle zákoníku práce již základní pracovní doba nemusí být vložena mezi dva volitelné úseky.³²
- Klouzavá pracovní doba – počet odpracovaných hodin odpovídá běžnému pracovnímu týdnu nebo měsíci.³³
- Práce na dálku – umožňuje pracovat z domova v rozsahu maximálně 50% běžného pracovního týdne podle pravidelného časového rozvrhu za předpokladu, že to nenaruší plnění povinností plynoucích ze zakázek klientů.³⁴
- Stlačený pracovní týden – který zaměstnancům umožňuje rozdělit si svůj plný pracovní úvazek do méně dní v týdnu.³⁵

Obecně je možné tyto formy výkonu zaměstnání vnímat jako velmi prospěšné, protože dávají pracovníkům značnou volnost při volbě denní doby práce, ale jejich hlavním přínosem je učinění zaměstnance zodpovědnějším za výkon svěřených úkolů. Koubek ale uvádí i některá negativa, která plynou pro zaměstnavatele, viz tab. 1.

³¹ *Flexibilní formy zaměstnávání* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2008 [vid. 2013-03-29]. Dostupný z: <http://www.mpsv.cz/cs/5793>.

³² Tamtéž.

³³ Tamtéž.

³⁴ Tamtéž.

³⁵ Tamtéž.

Tabulka 1: Základní výhody a nevýhody různých pracovních režimů pro zaměstnavatele

typ	výhody	nevýhody
Částečný úvazek	Výhodná pro pokrytí potřeby práce ve špičkách. V případě, že není dost práce pro plný úvazek.	Pracovníci mají slabší vztah k organizaci. Organizační časové ztráty na začátku a na konci pracovní doby jsou stejné jako u normální pracovní doby, ale znamenají větší relativní ztráty.
Pružná pracovní doba	Může přispět k zlepšení motivace pracovníků. Levné zavedení.	Pracovníci nemusejí být přítomni právě, když jsou zapotřebí. Různá jednání se koncentrují do časového úseku povinné přítomnosti, může vést k uspěchanosti a nevyužívání okrajových částí pracovní doby. Nepříliš vhodné tam, kde je třeba pracovat ve skupině nebo kde práce jednotlivých pracovníků na sebe navazují.
Sdílení pracovního místa	Může přilákat zkušené pracovníky přející si pracovat méně, než je plná pracovní doba, a mít určitou možnost disponovat volněji svým časem. Zaměstnavatel se v podstatě nemusí starat o náhradu po dobu dovolené či nemoci pracovníků pracujících v tomto režimu, neboť ti jsou kolektivně odpovědní za pokrytí potřeby práce.	Organizování pracovní doby na pracovním místě může vést ke konfliktům mezi pracovníky sdílejícími pracovní místo, přináší to riziko menší stability této skupiny a častěji změny smlouvy. Nepřináší to organizaci vlastně žádné zvláštní oproti práci na částečný úvazek. Problém je využití tohoto režimu v podmínkách, kdy zaměstnavatel odvádí
Distanční práce	Pružný zdroj práce, úspora nákladů, umožňuje využívat kvalifikaci žen a dalších osob, které by jinak zůstaly mimo pracovní proces.	Může být organizačně náročná, zejména na plánování práce a odhad práce, kterou může zaměstnavatel požadovat. Vyžaduje vytvoření podmínek pro bezporuchovou komunikaci. Problematické je zabezpečení povinností zaměstnavatele v oblasti BOZP.

Zdroj: KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. s. 326. ISBN 978-80-7261-168-3.

Přes uvedené výhody resp. nevýhody, stále zůstává zachován základní princip zaměstnavatel versus zaměstnanec, kdy jsou oba subjekty v permanentní konfrontaci a sledující především svoje vlastní cíle. Pro vytvoření zdravějších vztahů a synergického efektu je potřeba vztahy budovat na principu „win – win“, který byl naznačen v úvodu této kapitoly.

Ekonomická teorie některé druhy těchto pracovních vztahů, jako např. zkrácený pracovní úvazek nebo sdílení pracovního místa označuje jako neúplnou nezaměstnanost³⁶. Lze předpokládat, že se tyto formy vztahů budou dále rozšiřovat. V kontextu CSR však tento trend není vnímán nijak negativně.

Péče o zaměstnance zahrnuje také péči o jejich bezpečnost, tato oblast se také dotýká ekonomického pilíře, protože je dána velkou měrou požadavky BOZP a PO a v případě zavedení některé normy např. OHSAS nebo Bezpečný podnik, viz kap. 1.5, také požadavky těchto standardů.

Interní dimenze SPP je svázána se zaměstnanci podniku nebo osobami podniku blízkými např. zaměstnanci na rodičovské dovolené, právě propuštěnými pracovníky. Externí dimenze SPP směřuje především k bezprostřednímu okolí podniku.

Externí SPP

K budování pozitivních vztahů s místní komunitou, orgány státní správy a samosprávy, médií aj. slouží nástroje externí SPP. Jejich důležitost vyplývá ze značné otevřenosti takových vztahů, takže organizace by měla volit takové konkrétní formy a nástroje, které dobře ovládá a má v nich zkušenosti. Nedodržení této podmínky může mít za následek negativní reakce okolí a ztížení budování lepší pozice podniku.

„Podnik, který se aktivně zapojuje v místní komunitě, může identifikovat nové trhy či obchodní příležitosti, posilovat věrnost zákazníků, zvyšovat motivaci svých zaměstnanců, budovat kontakty s lokálními úřady, upoutat pozornost médií a také snáze navázat nové partnerské vztahy s jinými podniky. V neposlední řadě podpora komunity významně pomáhá budovat firemní reputaci. Firma se jako dobrý soused může projevovat například

³⁶ KRAFT, J. et al., *Ekonomie I.*, 3. vyd. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. s. 55. ISBN 978-80-7372415-3.

finanční či materiální podporou veřejně prospěšných aktivit a projektů, dobrovolnou prací svých zaměstnanců či spoluprací se školami.³⁷

Pro podniky zpravidla nebývá problém poskytovat finanční nebo materiální dary, zejména pokud jde o jejich vlastní výrobky. Dobrovolná práce je organizačně náročnější a firmy ji nemusí správně pochopit, ačkoliv pro příjemce by byla tato práce užitečnější než např. finanční dar.

Pokud má firma v úmyslu uvést do života nějaký svůj projekt, nesouvisející přímo s její podnikatelskou činností, měla by dbát na co nejvyšší možnou míru transparentnosti. Nedostatečně informovaná místní komunita může podezřívat firmu z nekalých praktik. Vlastní projekty podniku by měly být připravovány s co největší obezřetností, nejlépe s účastí zástupců místní komunity od samého počátku a pokud by se měly vyskytovat pochybnosti či jakákoli podezření bylo by na úvaze, zda v projektu pokračovat či od něj upustit.

Je patrné, že angažovanost podniků ve společenské odpovědnosti může přinášet nejrůznější problémy. Jaká je motivace firem k uskutečňování aktivit CSR, nastíní následující kapitola.

1.2 Motivace k CSR

Volba přístupu k CSR je v kompetenci každé společnosti, která má zájem rozvíjet svoje odpovědné podnikání. V ideálním případě se CSR implementuje do strategického řízení podniku. Neméně důležité je zaujmout každého pracovníka a citlivě vynucovat plnění závazků jak po svých zaměstnancích, tak po ostatních partnerech. Při dostatečném pochopení zainteresované strany samy identifikují řadu motivačních faktorů.

³⁷ PRSKAVCOVÁ, M. et. al. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. s. 17. ISBN 978-80-7372-436-8.

„Podnikatelská sféra je motivována:

- Vlastními, specificky firemními zájmy;
- kolektivním zájmem podnikatelských kruhů;
- kolektivním zájmem celé společnosti.“³⁸

„Státní orgány podporují společenskou odpovědnost firem z důvodů:

- Podpory aktivit státních orgánů;
- doplnění aktivit státních orgánů;
- legitimizace politiky státu.“³⁹

„Principy společenské odpovědnosti vedou k větší přitažlivosti firem z důvodů:

- Větší transparentnosti;
- posílené důvěryhodnosti;
- dlouhodobé udržitelnosti rozvoje firmy;
- zvýšené loajality a produktivity zaměstnanců;
- možností přilákat a udržet si kvalitní zaměstnance;
- budování reputace a z ní vyplývající silné pozice na trhu;
- odlišení se od konkurence (konkurenční výhoda);
- vytváření zázemí k bezproblémovému a úspěšnému komerčnímu fungování;
- příležitostí pro inovace;
- zmenšení nákladů na management rizik;
- budování politického kapitálu (zlepšování pozice pro současná a budoucí jednání);
- vedení dialogu a budování vztahů důvěry s okolím a z toho vyplývajícím vzájemným pochopením;
- snížení rizik bojkotů a stávek;
- přímých finančních úspor spojených s ekologickou praxí.“⁴⁰

³⁸ PLÁŠKOVÁ, A. et al. *Společenská odpovědnost firem (CSR) – Aplikace a hodnocení: podnikatelský sektor*. Praha: Národní informační středisko kvality, 2008. s. 10. ISBN 978-80-0201989-3.

³⁹ Tamtéž s. 11.

⁴⁰ Tamtéž s. 11.

CSR se zabývají především velké společnosti, ale jen v 10 % je za CSR odpovědná určená osoba⁴¹, která se věnuje CSR jako svojí pracovní náplní. Nicméně v každé společnosti se nacházejí oblasti, kde lze principy CSR uplatňovat a přispívat tak k lepšímu image a růstu firmy. Je také potřeba nezapomínat na to, že efekty investic do CSR se projeví spíše v delším časovém horizontu, to platí zejména v sociálním pilíři a z části také v pilíři environmentálním.

Výhody CSR

V současné době se většina teoretiků i výzkumníků shoduje v tom, že aktivity CSR přináší tyto výhody:

- Zvýšení zisku;
- přístup k dodatečnému kapitálu;
- snížení nákladů, resp. zvýšení hospodárnosti;
- zlepšení image;
- zvýšení obrátu a loajality zákazníků;
- zvýšení produktivity a kvality;
- zvýšení schopnosti získat a udržet kvalitní zaměstnance;
- možné snížení zákonného dohledu a zákonných opatření;
- snížení rizika, snížení nákladů na risk management;
- udržení kroku s konkurenty a požadavky trhu.

Plhoňová výhody koncepce CSR uvádí podrobněji:⁴²

- **Úspora nákladů.** Aktivity podniku v konceptu CSR vyžadují finanční prostředky organizace. Činnosti CSR mohou vést k inovacím, které pomáhají snižovat náklady.

⁴¹ TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR* [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2004, s. 21. [vid. 2012-11-10]. Dostupný z: <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>.

⁴² PLHOŇOVÁ V. *Etické jednání a společenská odpovědnost*. 1. vyd. Znojmo, 2013, s. 53. ISBN-978-80-87314-35-7.

Může se jednat o náklady explicitní nebo implicitní. Snižování implicitních nákladů se ale může projevit až s určitým časovým odstupem.

- **Zvyšování zisku.** Tato otázka je často diskutovaná, protože CSR přispívá ke zvyšování zisku nepřímo. Uvádí se, že společnosti, které se přihlásily k dodržování etických principů, mají lepší ekonomické výsledky než organizace, které tak neučinily. Vykazují 4x větší tempo růstu a 8x větší tempo nárůstu zaměstnanců.
- **Kvalitní, spokojení a loajální zaměstnanci.** Zaměstnanci spokojení se svou prací a odměnami šíří svým postojem dobrou pověst podniku a jsou na něj hrdí. Loajalita zaměstnanců snižuje fluktuaci a náklady na přijímání nových lidí. Motivovaní zaměstnanci bývají velmi produktivní, kreativní a inovativní. Dle výzkumů 78 % dotazovaných by raději pracovalo pro organizaci s výbornou pověstí než pro společnost se špatnou pověstí, i kdyby jim nabídla vyšší plat.
- **Získávání konkurenční výhody a zvyšování loajality zákazníků.** Činnosti související s CSR mohou být vnímány jako činnosti, které podnik odlišují od konkurence. Aktivita CSR mohou také oslovit skupinu zákazníků, pro které je důležitý také proces vzniku výrobku s ohledem např. na životní prostředí. Tito zákazníci jsou i loajálnější, protože jejich nákupní chování není založeno na cenovém, ale na ideovém základě.
- **Možnost otevření nových obchodních příležitostí.** Koncept CSR otevírá firmě nové obchodní příležitosti. Aktivní komunikace se zájmovými skupinami má silný vliv na vývoj např. produktů firmy.
- **Přilákání investorů.** Investory zajímají indikátory firemního CSR výkonu, které by podpořily jejich rozhodnutí o poskytnutí půjčky. Zařazení konceptu CSR do firemní strategie je považováno za známku dobrého managementu organizace. Investice do společensky odpovědných organizací jsou méně rizikové a schopné nadprůměrného hodnocení.
- **Dosažení statutu „preferovaný dodavatel“.** Přijetím konceptu CSR se podnik více zviditelní a může se stát preferovaným dodavatelem. Zejména veřejný sektor a některé nadnárodní firmy používají např. environmentální kritéria pro výběr obchodních partnerů.
- **Zvýšení výkonnosti dodavatelsko-odběratelských vztahů.** Úspěšnost podniku je také závislá na trvalých a vzájemně prospěšných obchodních vztazích. Koncept CSR

přispívá k budování vzájemné důvěry a upevňuje vztahy s obchodními partnery. V konečném důsledku lze dosahovat vyššího zisku v rámci obchodní spolupráce. Velké organizace často stimulují menší dodavatele k zavedení CSR.

- **Řízení rizik.** Podnik otevřený názorům zainteresovaných skupin snáze a rychleji rozpozná potenciální rizika. Těmto rizikům pak může efektivněji čelit nebo jim i předcházet.

Odpovědné podnikání představované konceptem CSR tedy opouští základní myšlenku klasické ekonomie, tzn. prioritně tvorbu zisku a věnuje se hlubšímu pochopení interakcí mezi podnikatelskými subjekty a jejich okolím. Podle Sedláčka si ekonomie v poslední době uvědomuje důležitost morálky a důvěry a jejich vliv na ekonomický růst.⁴³ Bylo by ovšem chybou opomíjet také kritické hlasy, zejména v sedmdesátých a osmdesátých letech 20. století, jako např. významného amerického ekonoma Milтона Friedmana, který spatřoval jako hlavní či dokonce jediný cíl podniku výhradně v maximalizaci zisku pro vlastníky firem. Další skupiny cílů byly podle tohoto přístupu, vnímány jako druhořadé.⁴⁴ Profesor Robert Reich se obává, že korporace využívají CSR, aby se vyhnuly vládním regulacím a také k manipulaci zainteresovaných stran.⁴⁵ Jakkoli tyto argumenty mohou být pravdivé, a z určitého úhlu pohledu pravdivé jsou, nezohledňují skutečnost, že dochází ke změnám v podnikatelské kultuře, změnám v myšlení spotřebitelů, změnám v náhledu na otázky životního prostředí. Koexistence podnikatelských subjektů, obyvatelstva a jejich okolí, tedy v širším pojetí všech tří pilířů CSR, bude stále těsnější, takže otázkami konceptu CSR se dříve či později bude zabírat každá privátní i veřejná organizace a také nejrůznější komunitní celky.

Vnímání a přístupy k CSR mohou být identifikovány z různých pohledů, základní předpoklad je ale ovlivňování myšlení všech pracovníků v organizaci. Je nemyslitelné,

⁴³ SEDLÁČEK, T. *Ekonomie dobra a zla*. Praha: 65. Pole, 2009. s. 54. ISBN 978-80-903944-3-8.

⁴⁴ SEKNÍČKA, P. et al. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 111. ISBN-978-80-247-1621-3.

⁴⁵ KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 41. ISBN 978-80-247-3983-0.

aby CSR byla funkční bez přesvědčení managementu a zejména citlivého šíření konceptu CSR do celého podniku, jedině pak lze dosahovat dobrých výsledků. Častou otázkou je také to, jaké náklady CSR obnáší. Jak bylo řečeno, mnoho organizací množství aktivit vykonává, pouze je neprokazují jako CSR. Podniky, které se úspěšně etablovaly ve svém segmentu, jsou z drtivé většiny držitelé např. některé normy ISO, takže mají zkušenosti, zdroje i pracovníky, kteří bez výrazných dodatečných nákladů mohou CSR implementovat do systému řízení. Je potřeba podotknout, že k implementaci těchto norem byly firmy motivovány podnikatelským prostředím, nikoliv legislativou.

Je tedy nutné opět zdůraznit dobrovolný charakter CSR a jeho formální oddělování od povinností uložených zákonem. Zachování dobrovolnosti pomůže organizacím lépe se poznat, rozvíjet se a reportovat svůj přístup k odpovědnému podnikání, ke svému okolí, k lidem a prohlubovat vztahy se zainteresovanými stranami.

1.3 Zainteresované strany v CSR

Zainteresované strany, někdy také participující strany, se označují jako stakeholders. Jsou to takové osoby nebo skupiny osob, které ovlivňují podnik nebo jsou jeho činnostmi samy ovlivňovány. Tyto vlivy mohou být pozitivní i negativní. Je možné konstatovat, že tyto skupiny tvoří samu podstatu CSR, bez kterých by aktivity CSR postrádaly smysl.

Pro efektivní řízení vztahů se stakeholdery by si firmy měly položit pět základních otázek:⁴⁶

- Kdo jsou její stakeholdeři?
- Jakým vlivem disponují?
- Jaké výzvy nebo příležitosti může firma očekávat?
- Jaké povinnosti (ekonomické, právní, etické a filantropické) má podnik vůči těmto stranám?

⁴⁶ CARROLL, B. A., A. K. BUCHHOLTZ. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. 7th ed. Ohio: South-Western Cengage Learning, 2008. s. 41. ISBN 978-0-324-56939-1.

- Jaké strategie nebo opatření by měl podnik přijmout, aby mohl co nejlépe řídit činnosti uspokojující požadavky zúčastněných stran?

Podle Freemanovy stakeholderské koncepce je členění velmi podrobné na ty skupiny, které ovlivňují podnik přímo či nepřímo, přičemž působení může být bezprostřední či zprostředkované a může se jednat o přímý nebo nepřímý kontakt.⁴⁷ Freeman a Evan navrhli dva základní principy chování organizací:

- Princip vlastních práv, který požaduje, aby společnost neporušovala práva druhých;
- princip důsledků aktivit společnosti, říká, že firmy jsou zodpovědné za důsledky svých činů a jejich dopadů na ostatní.⁴⁸

Další dělení zainteresovaných stran může být na – interní stakeholdery např. zaměstnance, odbory a na – externí stakeholdery např. dodavatele, média.⁴⁹

Mezi zainteresované strany patří:

- Zákazníci;
- vlastníci, akcionáři či podílníci korporace;
- zaměstnanci;
- sousedící komunita a její členové;
- širší veřejnost;
- dodavatelé;

⁴⁷ KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 28. ISBN-978-80-247-3983-0.

⁴⁸ WONG, L. C., & Ahmad, J. *Incorporating stakeholder approach in corporate social responsibility (CSR): A case study at multinational corporations (MNCs) in penang* [online]. Social Responsibility Journal, 2010. s. 595 [vid. 2013-04-20]. Dostupný z: <http://search.proquest.com/docview/1012103343/fulltextPDF/13DEAF5160C2DA564E5/1?accountid=17116>.

⁴⁹ KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 28. ISBN-978-80-247-3983-0.

- obchodní partneři;
- zástupci státní správy a samosprávy;
- odbory;
- nevládní organizace;
- lobbisté;
- média;
- další zájmové skupiny.

V běžné praxi se podniky snaží stakeholdery identifikovat jako primární a sekundární.

- Primární stakeholderi – s významným vlivem na podnik mezi které patří zákazníci, zaměstnanci, dodavatelé a samozřejmě vlastníci a investoři⁵⁰, ...
- Sekundární stakeholderi – kam patří vláda, nátlakové skupiny, obchodní sdružení⁵¹, ...

Pro organizaci je klíčové určení primárních a sekundárních stakeholderů, tzn., že musí určit důležitost vztahů k různým skupinám a tomu přizpůsobit komunikaci. Z následující tab. 2 je patrné, jaké oblasti zájmů jednotlivé skupiny primárních stakeholderů mají a jakými nástroji mohou tyto zájmy prosazovat. Znalost stakeholderů každé firmě velmi usnadní volbu adekvátního přístupu. Pochopitelně každá organizace identifikuje jiné skupiny stakeholderů v různém postavení, nicméně v základních rysech se shodují.

Tabulka 2: Primární stakeholderi

	Podstata zájmu	Podstata moci
Zaměstnanci	Stabilní zaměstnání ve společnosti, spravedlivá odměna za práci, zdravé a bezpečné pracovní prostředí.	Moc kolektivního vyjednávání, pracovní činnost či stávka, publicita.
Vlastníci, akcionáři	Uspokojivá návratnost investic, zvýšení hodnoty akcií.	Hlasovací a volební právo, kontrola účetnictví a jiných dokladů.
Zákazníci	Spravedlivá směna v hodnotě i kvalitě, bezpečné a spolehlivé výrobky.	Nákup od konkurence, bojkot firem.

⁵⁰ KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, 2012. s. 29. ISBN-978-80-247-3983-0.

⁵¹ Tamtéž.

Dodavatelé	Pravidelné objednávky, včasné platby za dodávky.	Odepření dodávky, dodávky konkurenci.
Konkurence	Ziskovost, větší podíl na trhu.	Tlak technologické inovace, tlak nižších cen.
Maloobchod a velkoobchod	Získání kvalitního zboží za přijatelné ceny, spolehlivé produkty, kterým zákazníci důvěřují a cení si jich.	Nákup zboží o konkurence, bojkot firem.
Věřitelé	Získat platby za půjčky, inkasování dluhů a úroků.	Zastavení půjček, odmítnutí nového úvěru, právní postup vůči správě či převzetí majetku, při vážném porušení splácení půjčky.

Zdroj: SEKNIČKA, P. et al. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 113.

ISBN-978-80-247-1621-3.

Analogicky tab. 3 ukazuje podstatu zájmu a podstatu moci sekundárních stakeholderů.

Tabulka 3: Sekundární stakeholderi

	Podstata zájmu	Podstata moci
Místní společenství	Zaměstnání místních obyvatel, zabezpečení ochrany ŽP v dané lokalitě, zabezpečení rozvoje lokality.	Vydání či zrušení uděleného povolení, lobbystický tlak na vládu.
Veřejní aktivisti	Monitorování činností a politiky firmy, aby byly v souladu s právními a etickými normami.	Získání podpory veřejnosti zveřejněním problému.
Média	Průběžné informování veřejnosti o všech otázkách týkajících se zdraví, blahobytu, ekonomického postavení obyvatelstva, monitorování činnosti firmy.	Šíření informací o událostech, které mají vliv na veřejnost, zejména o těch, které mají negativní důsledky.
Obchodní asociace	Poskytování informací a výsledků výzkumu, které mohou pomoci firmě nebo průmyslovému odvětví orientovat se v měnícím se prostředí.	Využití svých zaměstnanců a zdrojů na pomoc firmám v podnikání a rozvojových aktivitách, právní nebo „skupinová“ politika, podpora, kterou si jednotlivé firmy či jednotlivci mohou dovolit.
Zahraniční vlády	Ekonomický a sociální rozvoj.	Povolení k podnikání, regulační opatření.
Stát a místní zastupitelství	Zvýšení příjmů prostřednictvím daní, ekonomický rozvoj.	Regulační opatření, licence, povolení, moc (ne)povolovat průmyslovou činnost.
Veřejnost	Ochrana sociálních hodnot, minimalizace rizik, prosperita společnosti.	Podpora aktivistů, tlak na vládu, aby přijala určité opatření, kritika nebo chvála jednotlivých firem.

Zdroj: SEKNIČKA, P. et al. *Etické řízení ve firmě*. Praha: Grada Publishing, 2006. s. 113.

ISBN-978-80-247-1621-3.

V maximálně širokém pojetí je možné stakeholdery rozdělit podle směru šíření myšlenky CSR:

- Ve směru vertikálním – v organizaci, od managementu organizace, přes nižší úrovně řízení, samostatná oddělení až po pracovníky nejnižší postavené;
- ve směru horizontálním – v rámci dodavatelsko odběratelského řetězce, od těžby a zpracování surovin, přepravu, výrobu vlastních výrobků, přes prodej, spotřebu až po zpracování odpadů;
- ve směru laterálním – kde se zohledňují vlivy místní komunity, veřejnosti, státních i nestátních organizací, zájmových skupin a médií.

Zapojení stakeholderů může přinášet také řadu výhod, zde je pět nejčastěji uváděných:

- Inovativní prostředí – intenzivní komunikace se stakeholdery představuje cenný nástroj pro předpovídání nových trendů a témat;
- řízení rizika – podnik může velmi rychle identifikovat rizika a přijmout nutná opatření;
- vzájemně výhodný vztah – vzájemné korektní vztahy pomáhají budovat oboustrannou důvěru;
- nastavení cílů a monitorování výkonu – stakeholders poskytují firmě vnější pohled a firma tak může přesněji nastavit cíle a měřit svůj výkon;
- informační hodnota – pevné a důvěrné vztahy se stakeholdery představují pro firmu zdroj cenných informací.

Z těchto přínosů je zřejmé, že podnik může šetřit cenné zdroje např. na sběr informací, marketingový výzkum, výrobní vývoj, snižování nákladů na odstraňování negativních dopadů špatných rozhodnutí atp. Kvantifikovat ty přínosy by bylo vzhledem k jejich provázanosti zřejmě značně obtížné, ale nelze pochybovat o jejich pozitivním efektu jak pro firmu, tak i pro její partnery.

Různorodost stakeholderů, rozdílnost vzájemných vlivů musí organizace zohlednit ve své komunikaci CSR.

1.4 Komunikace a řízení CSR

Organizace, která chce široce a pravdivě informovat o svých aktivitách musí velkou pozornost věnovat komunikaci. V nejširším pojetí komunikace představuje přirozenou potřebu výměny informací pro zjišťování postojů partnerů, formování cílů, řízení aktivit aj. Komunikace se zpravidla rozděluje na vnitřní a vnější. Pro efektivní komunikaci CSR, tedy volbu intenzity a nástrojů komunikace, musí společnost zohlednit, zda jde o primární či sekundární stakeholdery a rozdělit je podle úrovně vlivu a úrovně očekávání, viz tab. 4.

Tabulka 4: Rozdělení stakeholderů

Úroveň očekávání	vysoká	Průběžně informovat	Vést dialog
	nízká	Odpovídat na otázky	Zajistit spokojenost
		nízká	vysoká
		Úroveň vlivu	

Zdroj: STEINAROVÁ, M. *Koncept CSR v praxi*. Praha: Aspra, 2008. s. 14

Je patrné, že organizace se stakeholdery s vysokou mírou vlivu i očekávání povede dialog, bude s nimi v úzkém kontaktu a pravděpodobně se tyto významné skupiny budou podílet i na rozhodování. Vedení dialogu bude také nejnákladnějším způsobem komunikace. Pro jemnější rozlišení je možné další rozdělení podle povinnosti organizací komunikovat resp. poskytovat informace podle toho, zda jsou povinné či dobrovolné. Z pohledu CSR je možné komunikaci rozdělit podle matice komunikace uvedené v tab. 5.

Tabulka 5: Matice komunikace CSR

	povinná	dobrovolná
interní	Komunikace s odbory, zaměstnanci, bezpečnostním skupinami (BOZP), výsledky jsou zápisy, zprávy, hlášení	Běžná komunikace uvnitř firmy, intranet, internet, sběrné boxy, nástěnky.
externí	S orgány státní správy a samosprávy, zveřejňování účetní závěrky, hlášení na sociální poj., zdravotní poj., úřady práce.	S komunitou, zájmovými skupinami.

Zdroj: Vlastní

V praxi samozřejmě neexistuje pevná hranice mezi jednotlivými složkami a rozdělení slouží spíše k volbě přístupu ke komunikaci. Např. pro povinnou komunikaci spojenou se zveřejňováním informací, lze předpokládat určitou znalost problematiky, kterou náhodní příjemci, jiné skupiny, nemusí plně chápat, např. účetní závěrky.

Důležitou součástí komunikace je zajištění zpětné vazby.

Interní komunikace používá celou řadu nástrojů; nástěnky, plakáty, sběrné boxy, školení zaměstnanců, zpravodaje, brožury, videa, intranet aj.

Externí komunikace bude zpravidla vycházet z komunikačního mixu; reklama, podpora prodeje, osobní prodej, public relations, přímý marketing.

Nástroje komunikace CSR

Aktivita CSR jako dobrovolného závazku je třeba adekvátně komunikovat. Komunikace se liší podle velikosti a typu organizace a také podle pozice stakeholdera. CSR report má být základním dokumentem vypovídající zpravidla jednou ročně o výsledcích dosažených v CSR. V ČR vytvářejí zprávu o CSR podniky působící zejména v odvětví chemického průmyslu, elektroniky, hornictví, potravinářského průmyslu, plynárenství a petrochemie a automotive. Ze sta největších podniků působících v ČR zveřejňuje zprávu o CSR jedna třetina společností.⁵²

Pro úspěšnou implementaci CSR a zejména její udržování a rozvoj je potřeba tuto aktivitu začlenit do systému řízení organizace. Vedle důležitého přesvědčení každého pracovníka podniku, že tyto činnosti jsou prospěšné organizaci, společnosti i jednotlivci, musí podnik přistoupit k cílenému sledování a řízení těchto aktivit např. modelem PDCA, viz dále.

⁵² ZADRAŽILOVÁ, D. et al. *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. s. 81. ISBN 978-80-7400-192-5.

Řízení CSR aktivit

Jak bylo naznačeno, CSR aktivity jsou dobrovolné, to ale neznamená, že se jejich řízení, nemusí věnovat pozornost. Nemá se jednat o aktivity ojedinělé či náhodné. Ve chvíli kdy dojde k implementaci do systému řízení, stane se CSR součástí každodenního života organizace a její plnění bude o to snazší.

Při zavádění CSR je důležité postupovat systematicky a s ohledem na:

- Poslání podniku;
- firemní kulturu;
- předmět a obor podnikání;
- obchodní strategii;
- environmentální profil;
- profil rizika;
- provozní podmínky.⁵³

Je vhodné uplatnit Demingův cyklus PDCA⁵⁴ pro implementaci a řízení s využitím pro CSR.

- Plan = plánujte. Plánování zahrnuje závazek managementu, určení klíčových stakeholderů, stanovení hodnot a principů, analýzu současného stavu, stanovení cílů a CSR témat a vlastní akční plán.
- Do = dělejte, ve smyslu „provádějte“. Provedení znamená implementaci CSR do systému řízení a jejího realizování.

⁵³ PLÁŠKOVÁ, A. et al. *Společenská odpovědnost firem (CSR) – Aplikace a hodnocení: podnikatelský sektor*. Praha: Národní informační středisko kvality, 2008. s. 27. ISBN 978-80-0201989-3.

⁵⁴ BENNEYAN, J. C., & Chute, A. D. *SPC, process improvement, and the Deming PDCA circle in freight administrativ* [online]. Production and Inventory Management Journal, 1993. s. 36. [vid. 2013-04-20]. Dostupný z: <http://search.proquest.com/docview/199875059/fulltextPDF/13DEAFA92FB2F95EB3A/1?accountid=17116>.

- Check = kontrolujte ve smyslu „hodnoťte“. Hodnocení se provádí monitorováním a reportováním.
- Act = číňte ve smyslu „zlepšujte“. Zlepšování následuje po určení oblastí, kde organizace zjistí prostor ke zlepšení.

K tomu, aby organizace mohla úspěšně a hlavně komplexně vykonávat a reportovat aktivity CSR, slouží celá škála norem, iniciativ a standardů. Tyto normy nejsou ze zákona povinné, ale pomohou dané organizaci dobře se zorientovat v problematice a usměrnit pozornost na klíčové oblasti nebo oblasti, kde identifikuje rezervy. Velké korporace využívají i několik těchto norem současně např. Škoda auto, a. s. od listopadu 2012 nově reportuje CSR také ve standardu GRI, viz kap. 1.5, malé firmy mohou pouze praktikovat některé prvky nebo i procesy aniž by vynakládaly finanční prostředky na certifikaci celého systému. V následující kapitole budou představeny některé z těchto norem.

1.5 Standardy a iniciativy

K plnění cílů CSR, jejich řízení, reportování a současně také porovnávání s jinými organizacemi se postupem času vyvinula řada standardů, norem a iniciativ. Některé z nich přímo navazují na legislativní požadavky, jiné řeší pouze určitou oblast CSR.⁵⁵

ISO 26000 – Společenská odpovědnost firem

„Mezinárodní organizace pro normalizaci ISO vydala novou mezinárodní normu, ISO 26000, která představuje průvodce společenskou odpovědností pro společnosti a organizace ze soukromého i veřejného sektoru. Norma představuje principy společenské odpovědnosti, doporučuje měření a rozebírá do hloubky 7 základních témat:

- Organizace a management;
- lidská práva;

⁵⁵ *Normy a iniciativy* [online]. Business leaders forum, 2013 [vid. 2013-03-08]. Dostupný z: <http://www.csr-online.cz/co-je-csr/normy-a-iniciativy/>.

- pracovní podmínky;
- životní prostředí;
- korektní podnikání;
- péče o spotřebitele;
- zapojení a rozvoj místních komunit.

Za povšimnutí stojí zejména sekce normy, která se zabývá efektivním zapojením stakeholderů, a téma začlenění společenské odpovědnosti do společnosti tak, aby se stala součástí procesů a firemní kultury. Tato norma je relativně nová (2010) a není certifikovatelná a to může některé společnosti odrazovat. V České republice byl k tomuto účelu vytvořen „Národní program posuzování shody systému managementu společenské odpovědnosti“.⁵⁶

SA 8000 – Sociální odpovědnost

Mezinárodní norma SA8000 je celosvětově uznávána jako referenční norma pro zlepšování pracovních podmínek. Norma SA8000 vychází z úmluv a doporučení Mezinárodní organizace práce (ILO) a byla vydána organizací Social Accountability International (SAI).⁵⁷

AA 1000 AccountAbility

Tato norma vznikla ve Velké Británii již v roce 1999 s cílem vytvořit strukturu pro politiku společenské odpovědnosti, dialog mezi zainteresovanými stranami, sociální, etické a environmentální účetnictví, audit a reporting a profesionální výcvik. Přispívá k posilování důvěryhodnosti organizací.⁵⁸

⁵⁶ *Standard ISO pro společenskou odpovědnost* [online]. Empress, 2013 [vid. 2013-01-10]. Dostupný z: <http://vzdelavani.empress.cz/lekce/27/cast/130>.

⁵⁷ *Normy a iniciativy* [online]. Business leaders forum, 2013 [vid. 2013-03-08]. Dostupný z: <http://www.csr-online.cz/co-je-csr/normy-a-iniciativy/>.

⁵⁸ Tamtéž.

ISO 14001 – Systém environmentálního managementu

Zahrnuje široce využívané postupy pro environmentální řízení, klade velký důraz na postoj organizace k životnímu prostředí. Subjekt splňující podmínky normy ISO 14001 podporuje ochranu životního prostředí a prevenci znečišťování v rovnováze se sociálními a ekonomickými potřebami. Organizace se musí zavázat k neustálému zlepšování svého vlivu na životní prostředí. Certifikaci podle této ISO normy mohou provést certifikační orgány akreditované např. u Českého institutu pro akreditaci. Pro řízení EMS je v ČR velmi rozšířená.⁵⁹

EMAS – Systém environmentálního řízení a auditu

Určeno pro organizace na území států EU. Poprvé byl systém EMAS publikován v roce 1993. Toto schéma environmentálního managementu a auditu podniků je dobrovolný systém pro společnosti, které se rozhodly hodnotit a zlepšovat svůj environmentální profil. Organizace, která se pro toto schéma rozhodne, se také zavazuje k poskytování relevantních informací veřejnosti. Environmentální prohlášení společnosti musí být ověřeno akreditovanou třetí stranou.⁶⁰

OHSAS 18001 – Systém managementu bezpečnosti a ochrany zdraví při práci

Tato mezinárodní norma byla vytvořena v roce 1999 ve Velké Británii. Text normy vytvářela řada národních akreditačních společností, certifikačních orgánů a konzultantských společností. Norma pomáhá odstranit nebo minimalizovat rizika pro zaměstnance nebo další osoby, které by byly vystaveny rizikům při činnosti podniku. Norma pomáhá prokazovat plnění právních požadavků a je významným krokem při vytváření a udržování prostředí, které je dobré pro zaměstnance i pro podnikání. Certifikaci

⁵⁹ *Normy a iniciativy* [online]. Business leaders forum, 2013 [vid. 2013-03-08]. Dostupný z: <http://www.csr-online.cz/co-je-csr/normy-a-iniciativy/>.

⁶⁰ Tamtéž.

podle této normy mohou provést certifikační orgány akreditované např. u Českého institutu pro akreditaci.⁶¹

Global reporting initiative – GRI

Mezinárodní iniciativa Global Reporting Initiative vytvořila pravidla a návody, které firmám pomáhají vytvořit zprávu společenské odpovědnosti neboli CSR report. Organizace GRI vydala v roce 2006 třetí a zatím poslední generaci směrnice a nazvala ji G3. Nová verze je výsledkem několikaletého vývoje a zlepšování předchozích směrnic G2 z roku 2002. Iniciativa GRI definuje zprávu společenské odpovědnosti jako „veřejně publikovanou zprávu, kterou firma zpřístupňuje všem stakeholderům, s cílem poskytnout detailní přehled o firemních aktivitách v širších ekonomických, environmentálních a sociálních dimenzích. Každá firma si může zvolit indikátory, které jsou pro ni významné a relevantní a které použije při sestavení zprávy.“⁶²

KORP

Česká metodika vycházející z GRI, která vlivem dalších iniciativ bude zřejmě nabývat na významu. Je určena jako základ pro hodnocení organizací pro účely Národní ceny ČR za společenskou odpovědnost.

Dalšími iniciativami jsou např. „Bezpečný podnik“, hodnocení podniků společností PricewaterhouseCoopers metodou saratoga aj. Významné místo v hodnocení a rozvoji lidských zdrojů zaujímá standard „Investors in people“ (dále jen IIP), kterému se bude věnovat následující kapitola, a který byl částečně využit v praktické části této práce.

⁶¹ *Normy a iniciativy* [online]. Business leaders forum, 2013 [vid. 2013-03-08]. Dostupný z: <http://www.csr-online.cz/co-je-csr/normy-a-iniciativy/>.

⁶² *Global reporting initiative* [online]. Global reporting initiative, 2013[vid. 2013-02-06]. Dostupný z: <https://www.globalreporting.org/languages/czech/Pages/default.aspx>.

1.5.1 Investors in people

Vznik standardu se datuje do roku 1991 a motivací jeho vzniku bylo zaostávání výkonnosti britských průmyslových podniků v porovnání s podniky ostatních států. Bylo zjištěno, že úspěšné podniky se více věnují svým lidským zdrojům. IIP je dnes mezinárodně uznávaný standard v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů, který sleduje schopnost podniku efektivně využívat a rozvíjet své zaměstnance a potažmo napomáhá růstu jejich efektivitu a konkurenceschopnosti. Standard IIP současně vede k trvalému zvyšování výkonnosti, motivace a transferu know-how u zaměstnanců na všech úrovních organizační struktury firmy.⁶³

Standard propojuje cíle zaměstnanců s cíli podniku, to zvyšuje výkonnost podniku, motivaci zaměstnanců a snižuje fluktuaci.

Podle agentury Czechinvest je řízení a rozvoj lidských zdrojů jednou z výrazných slabin českých firem a proto doporučuje jejich řízení prostřednictvím IIP. Pilotní program byl spuštěn už v roce 2004, nicméně do dnes je patrné, že mnozí manažeři firem skutečnou důležitost pracovníků pro firmu stále podceňují, viz kap. 1.1.3.

Investice do technologií nebo jiných hmotných prostředků a jejich návratnost se poměrně snad kvantifikuje, zatímco investice do lidského kapitálu nikoliv, přestože bývají méně nákladné a do budoucna jsou efektivnější.

Přednosti IIP

Standard IIP má několik předností před jinými standardy kvality. Je zaměřen pozitivně a směřem k průběžnému rozvoji a zlepšování, tedy nehledá nedokonalosti a společnosti směřující k certifikaci nehodnotí žádnou škálou a zároveň striktně nepředepisuje postupy, jak splnění jednotlivých kritérií či standardů dosáhnout. Přístup ke každé firmě je unikátní na základě poznatků a doporučení kvalifikovaných konzultantů, takže svůj vlastní systém

⁶³ *Standard rozvoje lidských zdrojů Investros in people* [online]. Czechinvest, 2007 [vid. 2012-11-10]. Dostupný z: http://www.starlit.cz/filesASP/IIP_detailni_informace.pdf.

rozvoje lidských zdrojů oceněný standardem IIP může mít každá firma podle jejích potřeb. V současné době standard přímo nepředepisuje žádnou povinnou dokumentaci a zavedení standardu se prokazuje rozhovorem s reprezentativním vzorkem zaměstnanců. Podnik může některé požadavky standardu doložit dokumentací, ale není to jeho povinnost, podstatné je, aby většina dotazovaných pracovníků potvrdila, že zásady standardu jsou v praxi uplatňovány.⁶⁴

10 důvodů pro IIP

- Zaručuje rozvoj zaměstnanců;
- motivuje k naplňování firemních cílů;
- vtahuje lidi do systému práce pro firmu;
- umožňuje lepší vnitrofiremní komunikaci;
- podporuje poskytování zpětné vazby;
- napomáhá realizaci vnitřních změn;
- přispívá k vyšší spokojenosti zaměstnanců;
- snižuje absenci, fluktuaci a úrazovost;
- zvyšuje výkonnost organizace;
- je mezinárodně uznávanou praktikou v řízení lidských zdrojů.

K dalším důvodům se přiřazují; zlepšení obchodního plánování, efektivnější poskytování služeb, kvalitnější externí komunikace, lepší výkonnostní řízení, efektivnější využívání možností vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, pružnější reakce na změny a nové problémy.⁶⁵

⁶⁴ *Standard rozvoje lidských zdrojů Investors in people* [online]. Czechinvest, 2007. [vid. 2012-11-10]. Dostupný z: http://www.starlit.cz/filesASP/IIP_detailni_informace.pdf.

⁶⁵ *Zavedení standardu investors in people* [online]. Sdružení pro zahraniční investice, 2013. [vid. 2013-03-09]. Dostupný z: <http://www.afi.cz/aktuality/seminar-investors-in-people-ii-iip.html>.

V tab. 6 jsou uvedeny přínosy IIP podle agentury Czechinvest.

Tabulka 6: Přínosy zavedení certifikátu IIP

společnost	zaměstnanci	zákazníci
Zvýšení konkurenceschopnosti	Vyšší spokojenost s prací	Lepší péče o zákazníka
Vyšší obrat a zisky	Lepší pracovní prostředí	Profesionální servis
Motivovaní a loajální zaměstnanci	Vlastní rozvoj a vzdělání	Důvěra ve schopnosti firmy uspokojit potřeby zákazníka
Pokles nemocnosti a fluktuace	Pravidelné hodnocení a uznání za odvedenou práci	
Větší zainteresovanost zaměstnanců	Pocit sounáležitosti s fungující společností	
Věrní zákazníci	Zlepšení komunikace mezi nadřízenými a podřízenými	

Zdroj: *Standard rozvoje lidských zdrojů Investors in people* [online]. Czechinvest, 2007

[vid. 2012-11-10]. Dostupný z: http://www.starlit.cz/filesASP/IIP_detailni_informace.pdf.

Jako další přínosy jsou uváděny:

- Plánované a vyhodnocované vzdělávání – zvýšení odbornosti zaměstnanců a jejich motivace, snížení zmetkovitosti. Společnost ví, jaké byly náklady na školení a jaký byl dopad na zaměstnance, oddělení i celou firmu. Každý zaměstnanec má svůj tréninkový plán, na jehož podobě se podílí.
- Kvalitní zaškolení každého nového zaměstnance – již od počátku se vytváří kladný vztah k firmě, snižuje se pravděpodobnost brzkého odchodu, zapracování je rychlé a efektivní.
- Vyšší atraktivita společnosti pro kvalitní uchazeče o zaměstnání, schopnost firmy udržet si stávající pracovníky.
- Zdokonalení manažerských dovedností v řízení lidí a vnitřní komunikace ve firmě.

Organizace, které standard zavedly, uvádí, že se jim ve srovnání s jinými organizacemi dvojnásobně zvýšily tržby na pracovníka a také dosáhly většího zisku na pracovníka. Míra spokojenosti zákazníků vzrostla o 80 %. Dále firmy uvádí, že v 68 % ztrátu zákazníka způsobil lhostejný přístup zaměstnanců. Z pohledu lidského kapitálu je 90 % organizací se standardem „Investors in People“ přesvědčeno, že se u nich zlepšila týmová spolupráce.

80 % organizací uvádí, že se zlepšily dovednosti jejich pracovníků a 50 % organizací tvrdí, že nyní přitahují zaměstnance vyšší úrovně.⁶⁶

Pokud se organizace rozhodne pro implementaci IIP, je klíčové provést vstupní analýzu a porovnat ji s požadavky standardu. Zpravidla se tak děje pro oddělené skupiny zaměstnanců, např. pro TOP management, střední management. Celý proces vypadá následovně:

- Formální podepsání závazku;
- prvotní analýza;
- sestavení akčního plánu;
- podpůrné poradenství a semináře;
- příprava pro závěrečný audit;
- závěrečný audit;
- zpětná vazba;
- certifikace;
- re-audit po 3 letech.

Standard IIP je založen na třech principech, které obsahují 10 indikátorů, viz tab. 7. Firma, která chce úspěšně projít certifikací, musí splnit všechny ukazatele.

⁶⁶ *Zavedení standardu investors in people.* [online]. Sdružení pro zahraniční investice, 2013 [vid. 2013-03-09]. Dostupný z: <http://www.afi.cz/aktuality/seminar-investors-in-people-ii-iip.html>.

Tabulka 7: Principy a indikátory IIP

Principy	Indikátory
Plánování – vytváření strategií ke zlepšení výkonu organizace.	Podnikatelská strategie
	Strategie vzdělávání a rozvoje
	Strategie řízení lidí
	Strategie vedení a řízení
Aktivity – aktivity ke zlepšení výkonu organizace.	Efektivita manažerů.
	Uznání a odměňování.
	Zapojování a zmocňování
	Vzdělávání a rozvoj.
Hodnocení – hodnocení dopadu na výkon organizace.	Měření výkonu.
	Neustálé zlepšování.

Zdroj: *Standard investors in people*. [online]. Olomouc training centre, 2007 [vid. 2013-03-09].

Dostupný z: <http://www.otc-olomouc.cz/standard-investors-in-people.html>.

IIP spěje k předpokladu, že motivovaný, vzdělávaný zaměstnanec lépe plní své pracovní úkoly a pomáhá tak dosahovat lepších výsledků v ekonomickém pilíři.

2. Současný stav CSR ve společnosti JaP se zaměřením na sociální pilíř

Pro rozšíření CSR je důležité, aby byla zajímavá i pro malé a střední podniky, které například v rámci EU v současné době tvoří 99 % všech podniků a zaměstnávají 50 % všech zaměstnaných, v ČR je stav přibližně srovnatelný. Malé a střední podniky jsou těsněji spjaty se svým okolím, ze kterého pocházejí jejich zaměstnanci, obchodní partneři i zákazníci.⁶⁷ Mnoho malých a středních podniků vyvíjí činnosti spadající do CSR aniž by je jako CSR aktivity prezentovaly, což vyplývá jednak z nepříliš vysokého obecného povědomí o CSR, které je u malých resp. středních firem 30 % resp. 36 %⁶⁸ nebo jejího mylného vnímání. Zkoumaná firma patří právě do této kategorie. Pro hodnocení současného stavu CSR byly užity interní informace zejména z organizační struktury podniku, příručky jakosti, personálního a finančního oddělení a samozřejmě informace majitelů společnosti. Pro přehlednost hodnocení byly využity tabulky se základními tématy CSR⁶⁹. Výsledky analýzy mají posloužit jako platforma pro navržení nových cílů, případně strategií zejména v sociální oblasti a pro eventuální implementaci CSR do systému řízení společnosti. Údaje získané ze sociálního pilíře budou dále prozkoumány dotazníkovým šetřením u zaměstnanců společnosti.

⁶⁷ TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR* [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2004. s. 14. [vid. 2012-11-10]. Dostupný z: <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>.

⁶⁸ *Společenská odpovědnost firem působících v českém prostředí v roce 2012* [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2013. [vid. 2013-04-10]. Dostupný z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2013/01/CSR_Pruzkum_2012_Vysledky.pdf.

⁶⁹ Business leaders forum, 2011.

2.1 Představení společnosti, předmět podnikání a konkurenční výhoda

Společnost vznikla v roce 1998. Společnost má sídlo v Mnichově Hradišti, obchodní zastoupení pak v Praze, Brně, Olomouci a Plzni. V roce 2008 expandovala na Slovensko a má taktéž cílé obchodní styky s dalšími zeměmi EU zejména s Německem. V roce 2011 byl zaveden systém řízení jakosti ČSN EN ISO 9001:2009, který bude v letošním roce obhajován. V roce 2012 společnost implementovala normu ČSN EN ISO 14001:2005. V současné době pro firmu pracuje v ČR 114 zaměstnanců, to je více než v roce minulém. Růst podniku je patrný i přes nepříznivou ekonomickou situaci v zemi, takže nelze přehlédnout potenciál, který společnost má.

Firma se zabývá výrobou, montáží a servisem vratových systémů, nakládacích systémů, průmyslových plotů a dalších služeb určených k mechanické ochraně objektů a pozemků. Dále se také zabývá vývojem a výrobou požárních uzávěrů a protipovodňových systémů. Postupné rozšíření této podnikatelské aktivity se jeví jako velmi prozíravé neboť živelné události jako jsou požáry, záplavy a povodně budou probíhat bez ohledu na politické, společenské či ekonomické klima. Je třeba upozornit také na fakt, že aktivity zejména výrobních podniků, tedy těch co vlastní rozsáhlé sklady, výrobní a další prostory, ve smyslu ochrany majetku před výše uvedenými událostmi, se budou zvyšovat a to minimálně ze třech důvodů. Prvním důvodem je výrobní prostoj od počátku události, přes vyčíslení škod, následné plnění pojišťovny, obnovy provozu až po jeho stabilizaci v rámci fungování v celém regionu. Dalším důvodem jsou stále vyšší tlaky pojišťoven na tato zabezpečení, např. protipožární zabezpečení staveb prodražuje stavbu asi o 5-15 % podle typu objektu, a které velmi často bývají daleko přísnější než požadavky zákona resp. českých technických norem. Třetím důvodem jsou připravované legislativní změny, které by měly odčerpávat určité procento z inkasa pojišťoven, a které by měly putovat právě do IZS. Ročně by se mělo jednat o cca 600 mil. Kč do IZS, přičemž inkaso pojišťoven z povinných plateb je cca 12 mld. Kč ročně. Je na bílé dni, že pojišťovny bezpochyby výši pojistného upraví. Uchráněné hodnoty při požárech činí v celorepublikovém měřítku řádově miliardy korun ročně, ovšem jde zpravidla o škody přímé. Např. v roce 2008 to

bylo více než 14 mld. Kč. Dlouhodobě se roční vyčíslení pohybuje okolo 10 mld. Kč.⁷⁰ Následné škody způsobené výpadkem výroby, ztrátou zákazníků atp. se nevyčísľují, lze se ale domnívat, že mohou být několikanásobně vyšší. V protipovodňových opatřeních je situace obdobná.

Vývoj a zkoušení nových požárních uzávěrů není ani snadnou ani levnou záležitostí. Výsledný produkt je řádně schválen příslušnými orgány a certifikován. Je možné konstatovat, že je tato činnost natolik komplikovaná, že v podstatě existuje pouze malá konkurence v tomto segmentu. Požární uzávěry a zejména uzávěry atypického provedení jsou finančně nákladné a tak řada podniků dává přednost výrobkům z dovozu, které sice bývají opatřeny certifikátem, nicméně o skutečných ochranných parametrech lze pochybovat.

Činnost společnosti se v tomto směru se jeví jako podnikatelsky prozíravá a společensky i hospodářsky přínosná, nicméně formování nových strategií, hledání nových cílů a příležitostí podnik nesmí podceňovat a měl by jim věnovat patřičnou pozornost.

Společnost přikládá důležitost následujícím oblastem, které rozvíjí v souladu s politikou jakosti:

Zákazníci – Jako prostředek k dosažení spokojenosti zákazníků volit jakost, která je nadřazena jiným kritériím jako základní předpoklad konkurenceschopnosti. Prohlubování důvěry zákazníků chápat jako trvalý proces, jako trvalý zdroj prosperity. Vždy poskytovat efektivní pomoc všem zákazníkům, kteří pomoc očekávají nebo potřebují.

Produkt – Vytvořit pohled na společnost JaP Jacina, s. r. o. jako dodavatele kvalitních a komplexních produktů a služeb zejména v oblastech automatických i manuálně ovládaných dveřních, vratových a závorových systémů, venkovních bran a oplocení. Trvale produkovat a podporovat inovační procesy včetně moderních metod řízení, informačních systémů a používaných technologií. Zákazníkům poskytovat vysoce kvalitní produkty a

⁷⁰ *Statistická ročenka HZS 2012* [online]. Praha: Hasičský záchranný sbor ČR, 2013 [vid. 2013-02-20]. Dostupný z: <http://www.hzscr.cz/clanek/statisticke-rocenky-hasicskeho-zachranneho-sboru-cr.aspx>.

služby. Efektivně řešit rizika finanční, tržní, technická a společenská a zabezpečit splnění zákonných norem a požadavků ve všech oblastech působnosti.

Pracovníci – Osobní odpovědností každého pracovníka firmy a vhodnou dělbou práce zajistit profesionální úroveň všech prováděných činností. Produkovat jakost i při vnitřních fázích procesu a tuto zásadu vynucovat na tom, kdo dílčí část práce předává. Vhodnou personální politikou vytvořit kolektiv pracovníků spokojených ve svém zaměstnání, kteří mohou nejen odvádět dobrou práci, ale jsou sami zdrojem nových myšlenek k trvalému zlepšování jakosti. Vnitropodnikovým systémem podpory odborného vzdělávání pracovníků vytvořit zázemí pro profesní růst společnosti.

Dodavatelské vztahy – Vytvořit vzájemně výhodné dodavatelské vztahy, které v případě potřeby umožní společně a pružně reagovat na požadavky zákazníka.

Další zlepšování v oblasti jakosti – Vzhledem k tomu, že očekávání zákazníků se neustále vyvíjejí, chce být firma připravena na všechny tyto změny. Předpokládá se proto, že bude systematicky sledovat a zároveň vyhodnocovat veškeré změny v požadavcích, očekáváních i chování zákazníků. Na základě těchto zjištění bude společnost schopna okamžitě a pružně reagovat na změny jejich potřeb a přispět tak k dalšímu rozvoji jejich služeb a výkonů. Neustálé zlepšování kvality dodávaných produktů a služeb je garantováno sledováním nových technologií a jejich aplikací na produkty a procesy ve společnosti.

Analýza současného stavu přístupu podniku ke společenské odpovědnosti bude provedena v následující kapitole podle jednoduchého schématu, přičemž sociální pilíř bude rozdělen na vnitřní a vnější analýzu.

2.2 Přístup k CSR ve firmě

Jak bylo uvedeno v předchozí kapitole, podnik se ve svém segmentu těší významnému postavení. V následující analýze bude proveden rozbor podle témat CSR pro každý ze tří pilířů. Pro šetření bylo klíčové prověření dokumentace a prohlášení obsažené v příručce jakosti a v dalších interních dokumentech a také rozhovory s vedením společnosti.

2.2.1 Analýza ekonomického pilíře

Podnik má certifikovaný systém řízení jakosti ISO 9001, který výrazně napomáhá k plnění cílů v ekonomickém pilíři. V tab. 8 byla přehledně zpracována témata, která se ve firmě k aktivitám ekonomického pilíře váží. Jak je z tabulky patrné, stěžejní pozornost se soustřeďuje na zákazníka, který je také klíčovým prvkem rozhodování při složitých zakázkách. Firma zjišťuje spokojenost zákazníků s využitím a vyhodnocením následujících ukazatelů jako např.:

- Sledováním stížností a reklamací zákazníků;
- hodnocení společnosti zákazníkem;
- dotazníky rozeslané zákazníkům;
- sledováním a vyhodnocováním spolehlivosti dodávek;
- záznamy o přímé komunikaci se zákazníkem.

Na základě zjištěných údajů a dat jsou vedením stanovena opatření k nápravě a preventivní opatření vedoucí ke zlepšování vztahů se zákazníky.

Tabulka 8: Ekonomická oblast CSR ve firmě JaP

CSR témata	CSR aktivity	Popis plnění ve firmě JaP
Správa a řízení firmy	Transparentnost	Zveřejňování zákonem daných povinností, účetní závěrky a výroční zprávy.
	Pravidla chování	V rámci běžných společenských pravidel, nemá etický kodex.
	Firemní image	Neměří.
Odpovědný přístup k zákazníkům	Zjišťování zpětné vazby	Analýza spokojenosti zákazníků. Propracovaný systém reklamací.
	Zapojení do rozhodování	Při atypických projektech je zákazník hlavním, rozhodujícím článkem.
	Zákaznický servis	Zvláště servisních prací, evidence, určení odpovědné osoby (servisní činnost je důležitou součástí aktivit). Aktivní web – dokončit výstavbu.
	Kvalita produktů a služeb	Certifikované systémy QMS a EMS. Každý výrobek z kategorie PO je řádně certifikován zkušební laboratoří. Systémem hodnocení, ověřování, kontrol a podobně, včetně hodnocení rizik pro zaměstnance, zákazníka a ŽP.

	Vzdělávání zákazníků	Výstavba nového školicího střediska. (Významná oblast.) Plán školení. Zvýšení efektivity veškerých procesů k zajištění a uspokojování potřeb zákazníků.
Vztahy s dodavateli a dalšími obchodními partnery	Výběr dodavatelů	Postupuje podle PJ.
	Zjišťování zpětné vazby	Snaží se upevňovat dobré vztahy.
	Obchodní vztahy	Několik soudních sporů jako žalující strana. Poskytování školicího střediska firmám z regionu.
	Šíření CSR	Předpoklad do budoucna, že ano.
Marketing a reklama	Informace o produktech	Zákazníci mají veškeré informace, včetně manuálů, certifikátů, v případě PO a protipovodňových systémů také proškolení.
	Sdílený marketing	
	Reklamní etika	V segmentu jde o významnou firmu, která dodržuje pravidla. Sledování trendů plánování zjištění vhodného a reprezentativního propagačního materiálu sledovat účinnost reklamy a propagace.

Zdroj: Dle struktury Business leaders forum, 2011, vlastní zpracování dle interních informací firmy

2.2.2 Analýza environmentálního pilíře

V environmentální oblasti má firma poněkud odlišné postavení. Ve smyslu CSR je klíčovou aktivitou k plnění požadavků EMS prostřednictvím normy ISO 14 001. Odlišnost spočívá v produkci výrobků, které samy ze své podstaty umožňují nejen ochranu majetku, ale i zdraví osob potažmo také omezují škody na životním prostředí v případě živelných událostí a požárů. Zásady ochrany životního prostředí jsou shrnuty v dokumentech příručky jakosti. Zaměstnanci mají podepsána prohlášení vedoucí k úspoře vody a energií. Z příručky jakosti vyplývá pro zaměstnance také povinnost třídit odpady. V tab. 9 jsou naznačeny současné aktivity podniku v environmentální oblasti.

Tabulka 9: Environmentální oblast CSR ve firmě JaP

CSR témata	CSR aktivity	Popis plnění ve firmě JaP
Environmentální politika	Řízení	Certifikovaná norma ISO 14001.
	Dodavatelský řetězec	V návaznosti na PJ.
	Zapojení stakeholders	
	Komunikace	
	Změny klimatu	Ochrana vody a ovzduší. Plán havarijních opatření.
Energie a voda	Úspora energie	Dodržování závazků vyplývajících z PJ a prohlášení.
	Obnovitelné zdroje	
	Úspora vody	Dodržování závazků vyplývajících z PJ a prohlášení.
	Užitková voda	Dodržování závazků vyplývajících z PJ a prohlášení.
Odpad a recyklace	Třídění a recyklace	Dodržování závazků vyplývajících z PJ a prohlášení.
	Minimalizace odpadů	V rámci plánování výroby. Nakládání s odpady dle zákona resp. PJ.
Doprava	Přesun zaměstnanců	Neřeší se.
Produkty a balení	Přeprava zboží	Běžné výrobky putují do servisních středisek. Ostatní přeprava je náročná, jde o rozsáhlé sestavy. Zde je prostor pro zlepšení logistiky.
	Ekologické výrobky	Produkty, které zamezují i ekologickým škodám.
	Obalové materiály	Podnik dává přednost recyklovatelným materiálům.
Nakupování	Ekologicky šetrný nákup	
	Místní dodavatelé	Místní dodavatele využívá zejména pro podpůrné činnosti a výstavbu. (v posledních letech rozšíření administrativy, výstavba jídelny, školicího centra, zkušebny protipovodňových systémů, výstavby nové provozní haly a připravovaná výstavba zkušebny požární odolnosti).

Zdroj: Dle struktury Business leaders forum, 2011, vlastní zpracování dle interních informací firmy

Ochrana životního prostředí je sledována hodnocením souladu tj. plněním právních a jiných požadavků programu EMS.

2.2.3 Analýza sociálního pilíře

Angažovanost společnosti v sociální oblasti jde výrazně nad rámec zákonných požadavků, proto by bylo vhodné aktivity v tomto pilíři zařadit do strategického řízení firmy a tím je využít i ve prospěch organizace samotné. V PJ jsou definovány dvě základní oblasti sociální politiky podniku s několika cíli a nástroji pro jejich plnění – lidské zdroje, které mají být zajištěny a udržovány vhodnou personální politikou, vytvořením nového motivačního programu, zajištěním vhodných pracovních podmínek a pracovního prostředí a možností zvyšování kvalifikace. Dále podnik dbá na zajištění stability kádru, zejména v oblasti managementu společnosti k zachování efektivity a profesionální úrovně poskytovaných produktů a služeb. V tab. 10 jsou uvedeny aktivity firmy v interní SPP. Rozhodující důraz je kladen na výcvik a vzdělávání zaměstnanců.

Roční cyklus výcviku probíhá ve třech krocích.

Roční plán výcviku – Jednatel společnosti schvaluje roční plán výcviku (školení) pracovníků na základě požadavků vedoucího úseku.

Personální rozvoj – Vedoucí pracovník navrhuje požadavky na kvalifikaci pracovníků, kteří budou zabezpečovat nové aktivity dané strategickým plánem společnosti.

Zjištění efektivity výcviku – Výsledky výcviku hodnotí vedoucí pracovník z hlediska efektivity. K tomu využívá informace z interních auditů nebo ověřováním v praxi.

Tabulka 10: Interní SPP ve firmě JaP

CSR témata	CSR aktivity	Popis plnění ve firmě JaP
Zapojení zaměstnanců a komunikace	Zjišťování zpětné vazby	Zejména u středního managementu a specialistů.
	Zapojení do rozhodování	Ne – pouze management.
	Interní komunikace	Porady, neformální rozhovory, elektronická média.
Ohodnocení za práci	Finanční ohodnocení	Smluvní platy. Bonusy při zvláštních příležitostech. Příspěvek na stavování. Příspěvek na životní a penzijní pojištění. Příspěvky střediskům na pravidelné i příležitostné akce. Management velmi dobře chápe finanční potřeby pracovníků. (Chybí platový a odměňovací systém). V roce 2014 bude nový motivační program.

	Nefinanční benefity	Nová jídelna v areálu centrály. Poskytování půjček při závažných životních událostech.
Vzdělávání a rozvoj	Vzdělávání zaměstnanců	Firma zajistí a zaplatí kvalifikaci podle požadavků zaměstnance, pokud ji zaměstnanec využije v zaměstnání.
	Profesionální rozvoj	Propracovaný systém kariérního rozvoje.
Zdraví a bezpečnost	Firemní politika	Zákonná školení (BOZP, PO) probíhají pravidelně. Dále školení pro jednotlivé profese.
	Zdravotní služby	Firma platí zaměstnancům lékařskou péči u svého smluvního lékaře, včetně příspěvků na očkování.
Vyváženost pracovního a osobního života	Flexibilní formy práce	Pracovní doba je pevná, ve výrobě na dvě směny (vyjma servisní činnosti). V minulosti byly zavedeny pružné pracovní doby v podpůrných a administrativních provozech, bohužel zaměstnanci nepochopili jejich výhodnost.
	Péče o děti, seniory či nemocné osoby	
	Zaměstnanci na rodičovské dovolené	Zde se podnik chová běžným způsobem. Navrátilším se pomáhá rychle se začlenit do pracovního procesu.
Outplacement	Podpora propuštěných zaměstnanců	Firma za celou svou dobu existence propustila pouze několik zaměstnanců a to vždy za porušení pracovní kázně. Zaměstnání v této společnosti je v podstatě dlouhodobé povahy. Podnik, pokud někdo odchází, pomáhá udržet získanou kvalifikaci, popř. zajistit její obnovení.
Rovné příležitosti	Opatření proti diskriminaci	Společnost nemá konkrétní opatření, nicméně svým postojem (a také postojem jednotlivců) dostatečně transparentně vyjadřuje svůj názor. Zaměstnává členy národnostních menšin, ZTP, osoby léčené ze závislosti a v minulosti zaměstnávala i osoby právě propuštěné z výkonu trestu.
	Rozmanitost na pracovišti	Výrobní charakter podniku, předjímá potřebu zaměstnávat profese dělnické, manažerské a také specialisty z různých oborů. Ve společnosti najdeme zaměstnance nejrozumnějšího vzdělání, profesí, věku i pohlaví. Firma bez problémů přijímá pracovníky v předdůchodovém věku, ale i studenty.

Zdroj: Dle struktury Business leaders forum, 2011, vlastní zpracování dle interních informací firmy

V externí dimenzi podle tab. 11 podnik vyvíjí aktivity v menším rozsahu, ale těm není věnována systematická péče. Podnik poskytuje finanční dary, podporuje zdravotně handicapované občany a nepravidelně poskytuje školicí středisko. Od roku 2011 spolupracuje s fakultou strojní TUL na vývoji protipovodňových vrat a požárních uzávěrů.

Nepravidelně umožňuje absolvování praxe studentům středních škol a v několika případech i zpracování diplomových prací.

Tabulka 11: Externí SPP ve firmě JaP

CSR témata	CSR aktivity	Popis plnění ve firmě Jap
Podpora komunity	Firemní dárcovství	Podpůrný program v rámci programu „stop záplavám“. Poskytování nového školicího zařízení v centrále. Podpora zdravotně handicapovaných občanů. Finanční dary na kulturní a sportovní akce.
	Firemní dobrovolnictví	
	Firemní investice do místní komunity	Připravuje se, prozatím v nejasných konturách.
	Komerční aktivity v místní komunitě	
	Vlastní firemní projekty	Úmysl vybudovat přemostění rychlostní komunikace R10 pro cyklotrasu. Připravovaná výstavba rozhledny.
	Fair Trade, ethnocatering	
Spolupráce se školami	Spolupráce se studenty	Podpora praxí středních škol, diplomových prací. Společnost ale sama aktivně nevyhledává.
	Spolupráce se školami	Od roku 2011 spolupráce s fakultou strojní TUL na vývoji protipovodňových vrat a požárních uzávěrů.
	Podpora výuky	
Zapojení stakeholders	Zapojení zaměstnanců	
	Zapojení zákazníků	
	Zapojení obchodních partnerů	

Zdroj: Dle struktury Business leaders forum, 2011, vlastní zpracování dle interních informací firmy

Nedílnou součástí všech aktivit je komunikace. Interní komunikace dle PJ zahrnuje:

- Porady vedení;
- školení zaměstnanců;
- předávání informací ze záznamů;
- hlášení údajů;
- vnitřní síť elektronické pošty;

- zainteresované strany mohou podávat podněty;
- příkazy jednatele společnosti.

Externí komunikace je dialog mezi společností a zainteresovanými stranami. Společnost na podněty zainteresovaných stran poskytuje informace např. o ochraně životního prostředí, nebo zajistí odpovídající reakci na tyto podněty. Podnětem je také písemná korespondence příslušného orgánu státní správy. Součástí této komunikace je dialog se státní správou při zpracování změn legislativy a jiných požadavků. Za tuto část externí komunikace odpovídá zmocněnec SŘJ.

Každý pracovník se řídí při komunikaci uvnitř i vně společností obecnými zásadami nadřízenosti či podřízenosti. Specifikou komunikaci – vnitřní neshody, reklamace a podobně se řeší podle příslušné směrnice PJ.

2.3 Shrnutí analýzy přístupu firmy k CSR

V kapitole 2.2 se podařilo analyzovat přístupy k CSR ve firmě JaP z pohledu tří pilířů CSR. Kapitola přehledně strukturovala klíčové prvky a postupy plnění CSR v jednotlivých pilířích. Z tabulek 8, 9, 10 a 11 je patrné, že firma vykonává řadu aktivit ve všech třech pilířích CSR. V ekonomickém pilíři, viz tab. 8, se podnik věnuje zejména péči o zákazníky, kteří jsou zapojováni do rozhodování při řešení jejich zakázek. Firma provádí průzkumy spokojenosti zákazníků a má propracovaný systém reklamací. Vzhledem ke složitosti některých výrobků, např. v segmentu PO, hraje významnou roli vzdělávání zákazníků. K tomuto účelu bylo vystavěno školicí středisko v centrále společnosti. Transparentní chování společnost dokazuje např. pravidelným zveřejňováním výročních zpráv a účetních závěrek. Tento otevřený postoj by měl být podpořen vytvořením etického kodexu, který v podniku chybí, a který by napomohl k budování kvalitnějších vztahů s dalšími stranami. Společnost se snaží budovat dobré vztahy s obchodními partnery a využívá k tomu nástroje určené příručkou jakosti, kromě jiného např. poskytuje firmám z regionu školicí středisko. V environmentálním pilíři, viz tab. 9, se firma řídí certifikovaným systémem ISO 14 001. Každý pracovník má podepsána prohlášení vedoucí k úspoře vody a energií. Z příručky jakosti vyplývá pro zaměstnance také povinnost třídit

odpady. Nakládání s nebezpečnými odpady je zpravidla svěřeno specializované firmě. Pro podpůrné činnosti a např. stavební práce podnik využívá místní dodavatele. Produkty z oblasti PO a protipovodňových systémů jsou určeny k ochraně majetku před živelnými událostmi, a které také přispívají k omezení rozsahu škod na životním prostředí při těchto událostech. Témata v sociálním pilíři v interní dimenzi, viz tab. 10, jsou podle analýzy plněna ve velké míře. Především v oblasti vzdělávání pracovníků firma vykazuje aktivity nejen v zákonem daných povinnostech, ale také se angažuje ve vzdělávání pro další zvyšování kvalifikace zaměstnanců. Pracovníkům jsou poskytovány benefity ve formě příspěvku na stravování, příspěvku na očkování, při zvláštních příležitostech jsou poskytovány i finanční benefity. Podnik nemá zavedeny mzdové tarify ani odměňovací systém. V externí dimenzi SPP, jak ukazuje tab. 11, společnost poskytuje finanční dary místní komunitě, zejména se jedná o dary na dětské dny, sportovní a kulturní akce. Připraveny jsou projekty, které zlepšují image podniku. Jedná se o projekt přemostění rychlostní komunikace R 10 pro cyklotrasu a výstavba turistické rozhledny. Od roku 2011 firma spolupracuje s fakultou strojní TUL na vývoji protipovodňových vrat a požárních uzávěrů. Firma rovněž spolupracuje se studenty středních a vysokých škol při zpracování závěrečných prací. Spoluprací se studenty se firma nezabývá pravidelně, bylo by vhodné vytvořit program pro tuto spolupráci. Firma by tímto způsobem mohla získávat nové kvalitní zaměstnance.

3. Dotazníkové šetření ve firmě JaP se zaměřením na sociální pilíř

Analýza stavu v oblasti sociálního pilíře poskytla údaje o současném stavu sociální politiky podniku, tak jak je organizace uvádí ve svých základních dokumentech, prohlášeních a transparentních postojích. Ke zjištění stavu, zejména interní dimenze SPP, vnímaného zaměstnanci podniku, byl sestaven dotazník, viz příloha A. Základní otázky v dotazníku vychází z průzkumu, který porovnával reakce zaměstnanců v různých firmách se zavedeným standardem IIP a firmách bez tohoto standardu, viz příloha B. Zjišťování bylo zaměřeno na okruhy komunikace, odměňování, postojů zaměstnanců k firmě a postojů organizace ke svému okolí. Zaměstnanci jsou klíčovými stakeholdery a jako skupina jsou pro šetření nejlépe dostupní. Cílem šetření je:

- Zjistit shodu stavu SPP vnímaného zaměstnanci s tím, co deklaruje firma;
- a hrubého nastínění jak se firma přibližuje standardu IIP.

Základní myšlenkou je přiblížení se standardu IIP. Tato norma, jak bylo uvedeno v kap. 1.5.1, však nemá striktně daný postup při průzkumu a vyhodnocování, které provádí výškolení odborníci externích organizací. V základním smyslu jde o to porovnat, jak vnímají zaměstnavatele jeho pracovníci.

Kvantitativní výzkum byl proveden dotazníkovým šetřením u zaměstnanců společnosti. Výběr možností odpovědí, vyjma otázek č. 13 a 17, byl záměrně volen tak, aby se respondent musel přiklonit k variantě ANO či druhé variantě NE a bylo tak možné rozdělit soubor na dvě skupiny. Šetření mělo prokázat shodu mezi tím, co podnik deklaruje ve svých dokumentech, zejména v příručce jakosti a tím jak sledované oblasti vnímají zaměstnanci. Výsledky u otázek č. 7 – 12 měly určit, jak se firma přibližuje standardu IIP ve sledovaných otázkách. Šetření mělo dále identifikovat implicitní slabá místa v daných aspektech a podnítit proces zlepšování CSR. Zkoumány byly oblasti zapojení pracovníků do dění ve firmě, komunikace ve společnosti, odměňování, vzdělávání a podpory okolí firmou včetně ochoty zaměstnanců zapojit se do těchto aktivit. Smyslem šetření nebylo hlubší zkoumání příčin současného stavu.

Test dotazníku byl proveden u vedení společnosti a bylo konstatováno, že by měl splnit očekávání. Sběr dat se uskutečnil v měsíci dubnu 2013, kdy došlo také k jejich zpracování. Metodika sběru dat proběhla distribucí listinné podoby dotazníku v centrále společnosti. Distribuce na pobočky proběhla elektronicky. Zkoumaný soubor tvořilo 114 respondentů, tedy všichni zaměstnanci firmy. Návratnost dotazníků činila, díky podpoře vedení společnosti, 85 %. Vyřazen byl jeden dotazník. Úvodních pět otázek podává obrázek o struktuře zaměstnanců podniku a 15 otázek je zaměřeno na samotné šetření.

3.1 Struktura zaměstnanců podniku

Úvodními otázkami na pohlaví, pracovní pozici, vzdělání, věk a době působení v podniku bylo sledováno zastoupení těchto skupin ve společnosti. Určení těchto skupin bylo dále klíčové pro podrobnější zkoumání vybraných otázek.

Podíl mužů a žen v podniku, jak je patrné z tab. 12, je 80 % mužů a 20 % žen. Tento relativní nepoměr není způsoben diskriminací, ale výrobním charakterem firmy a zejména fyzicky náročnou manipulací se sestavami výrobků.

Tabulka 12: Podíl mužů a žen v podniku

	Absolutní četnost	Relativní četnost
muž	78	80 %
žena	19	20 %
celkem	97	100 %

Zdroj: Vlastní

Tab. 13 popisuje strukturu pracovních pozic v podniku, kde dělnické profese tvoří 49 % pracovních míst, THP 40 % a 11 % zaujímají vedoucí pozice. 60 % mužů pracuje v dělnických profesích, v pozicích THP je to 28 % a ve vedoucích pozicích pracuje 12 % mužů. 90 % žen pracuje jako THP a po 5 % ve vedoucích pozicích a dělnických profesích. Je nutné podotknout, že strategické řízení a rozhodování je doposud v rukou majitelů podniku.

Tabulka 13: Struktura pracovních pozic

	Absolutní četnost	Relativní četnost
dělnická	47	49 %
THP	39	40 %
vedoucí	11	11 %
celkem	97	100 %

Zdroj: Vlastní

Zastoupení zaměstnanců podle vzdělání ukazuje tab. 14. Skladbu zaměstnanců podle vzdělání lze rozdělit do čtyř kategorií: se základním vzděláním, vyučení pracovníci, vzdělání střední s maturitou a vysokoškolské vzdělání. Vzdělání zaměstnanců ve firmě je zastoupeno nejvíce střední s maturitou 54 %, vyučeno je 38 % pracovníků a 8 % zaměstnanců jsou absolventy vysokých škol. Pracovníci se základním vzděláním v podniku nepůsobí.

Tabulka 14: Zastoupení pracovníků podle vzdělání

	Absolutní četnost	Relativní četnost
vyučení	37	36 %
střední s maturitou	52	56 %
VŠ	8	8 %
celkem	97	100 %

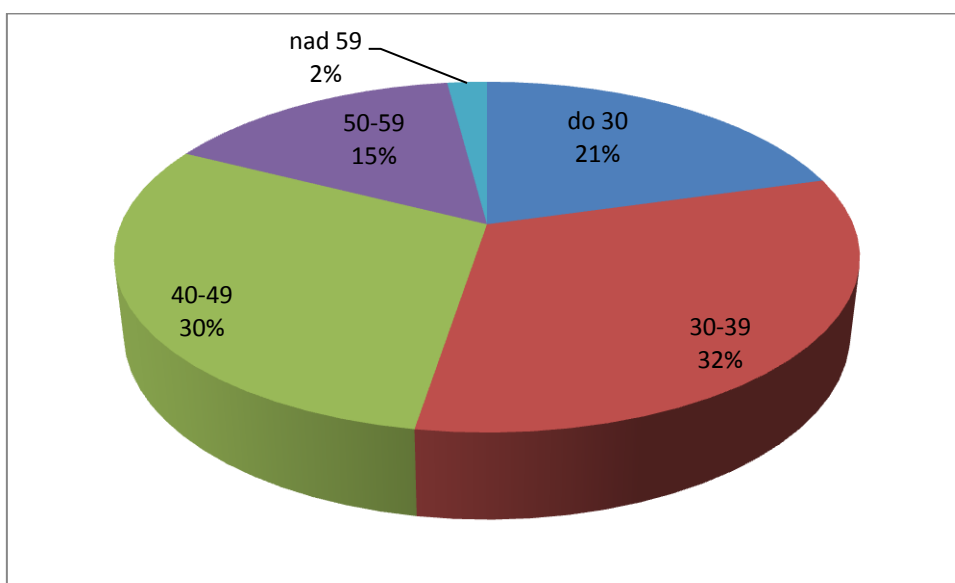
Zdroj: Vlastní

Zastoupení zaměstnanců podle věku je patrné z tab. 15. Otázka byla položena s úmyslem zjistit podíl zejména vyšších věkových skupin. Z obr. 3 je zřejmé rozložení pracovníků podle věku a je možné konstatovat, že je vcelku vyvážené. Co z grafu nelze vyčíst je skutečnost, že firma v současné době přijímá i zaměstnance z ohrožené věkové skupiny nad 55 let. Zaměstnanci nad 50 let věku tvoří 17 % pracovní síly. Zjištění ukazuje, že podnik dává možnost uplatnění i starším uchazečům o zaměstnání a nijak tyto uchazeče nediskriminuje.

Tabulka 15: Skladba zaměstnanců podle věku

	Absolutní četnost	Relativní četnost
do 30 let	20	21 %
30 – 39 let	31	32 %
40 – 49 let	29	30 %
50 – 59 let	15	15 %
nad 50 let	2	2 %
celkem	97	100 %

Zdroj: Vlastní



Obrázek 3: Skladba zaměstnanců podle věku

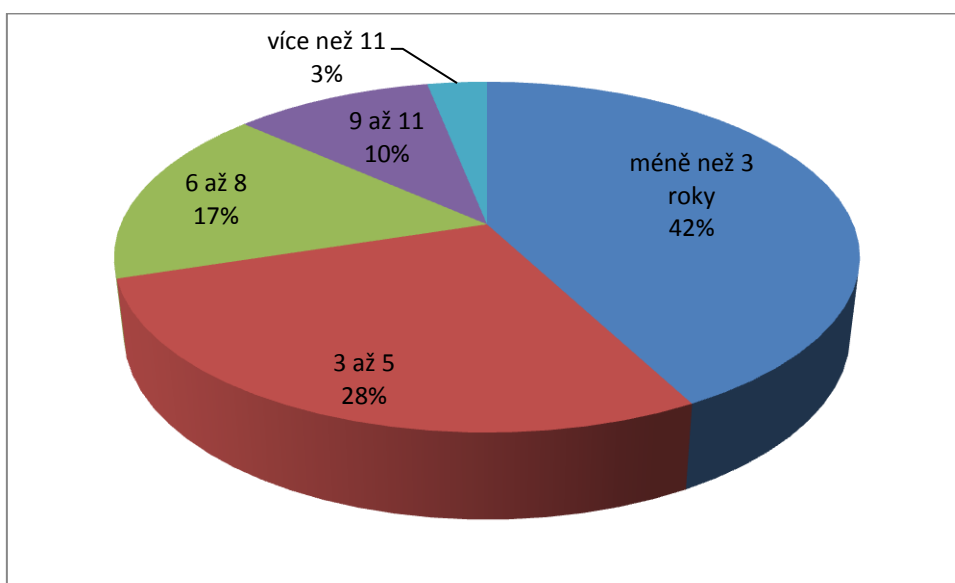
Zdroj: Vlastní

Podle délky pracovního poměru ve společnosti, jak ukazuje tab. 16 a obr. 4, tvoří největší skupinu zaměstnanci s dobou trvání zaměstnání do tří let se 42 %. Vysoký podíl této skupiny není znakem fluktuace, ale postupného přijímání nových pracovníků v závislosti na růstu podniku. Vedlejším efektem je zajištění přirozené obměny pracovníků a zachovává se i příznivý poměr věkového rozložení pracovní síly, viz předchozí otázka, čímž se využívá entuziasmus a energie mladých pracovníků a zároveň zkušenost a nadhled pracovníků starších.

Tabulka 16: Složení zaměstnanců podle doby trvání pracovního poměru

	Absolutní četnost	Relativní četnost
méně než 3 roky	41	42 %
3 – 5 let	27	28 %
6 – 8 let	16	17 %
9 – 11 let	10	10 %
více než 11 let	3	3 %
celkem	97	100 %

Zdroj: Vlastní



Obrázek 4: Složení zaměstnanců podle doby trvání pracovního poměru

Zdroj: Vlastní

3.2 Zhodnocení zaměstnaneckých postojů v oblasti sociálního pilíře

Struktura a obsah otázek vychází z výsledků analýzy sociálního pilíře v kap. 2.2.3 a z výsledků průzkumu IIP, viz příloha B. Otázky č. 6 – 20 podávají základní informace o tom, jak zaměstnanci vnímají svého zaměstnavatele a porovnávají shodu s tím, co zaměstnavatel deklaruje. Pro porovnání výstupů otázek č. 7 – 12 byly zvoleny výsledky z průzkumu IIP, viz příloha B.

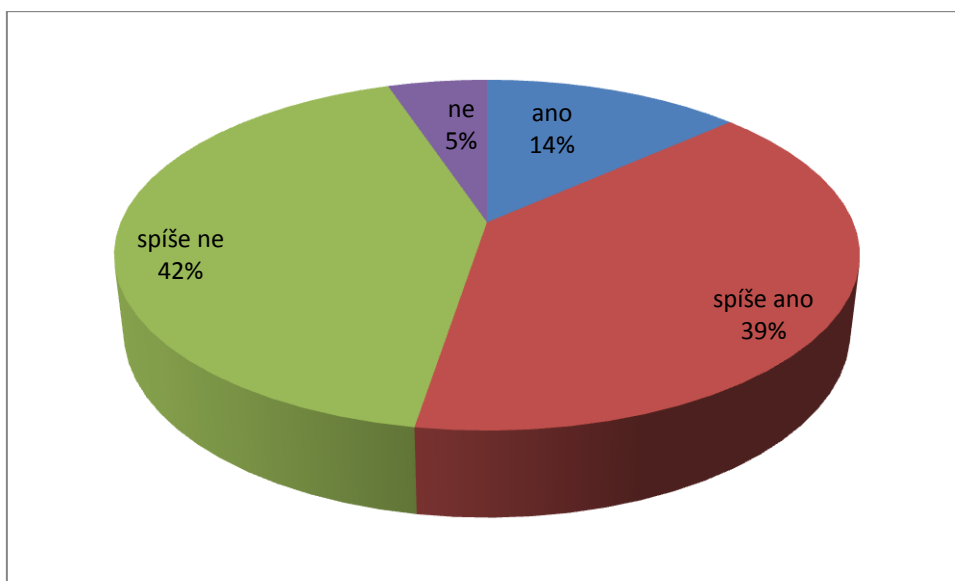
Otázka č. 6 – Jste dostatečně informován(a) o dění ve firmě?

Otázka má zjistit jak jsou zaměstnanci informováni a odhalit implicitní problémy v interní komunikaci. Otázka se nezabývá formou a nástroji komunikace.

Tabulka 17: Informovanost pracovníků

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	13	14 %
spíše ano	38	39 %
spíše ne	41	42 %
ne	5	5 %
celkem	97	100 %

Zdroj: Vlastní



Obrázek 5: Informovanost pracovníků

Zdroj: Vlastní

Více než polovina zaměstnanců se cítí být dostatečně informována, jak je uvedeno v tab. 17 a obr. 5. Podle pracovních pozic se dělnické profese cítí být informováni v 53 %, z toho 16 % uvedlo ANO. THP odpověděli kladně v 51 % z toho jen 8 % ANO. Ve vedoucích funkcích uvedla plná polovina kladnou odpověď z toho 10 % ANO. Z výsledku je patrné, že pracovníci v dělnických profesích se cítí být lépe informováni oproti vedoucím pozicím a THP. Předávání informací do výroby a servisu se zdá být dostatečné pro jejich

bezproblémový chod. Pro efektivní řízení by se měla zlepšit komunikace mezi ostatními pozicemi.

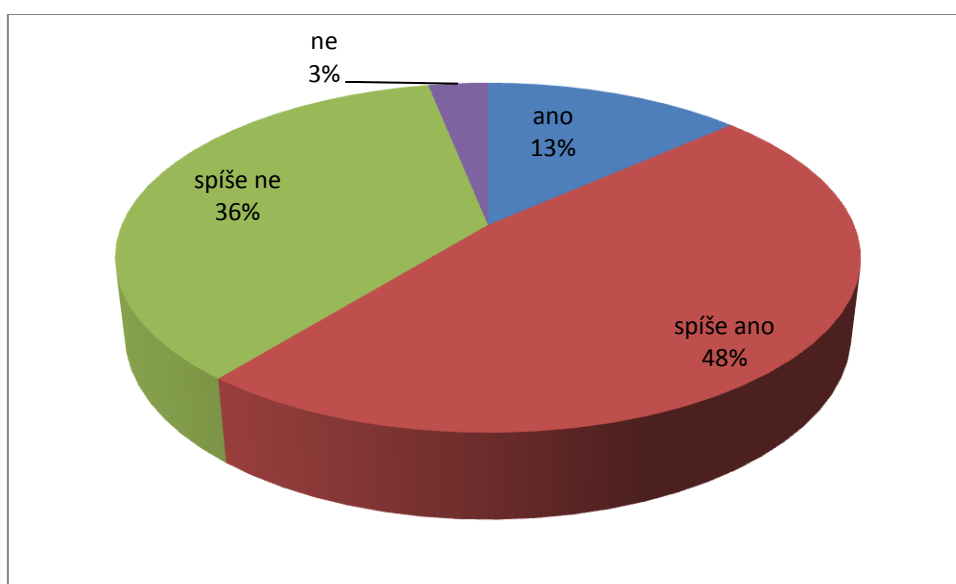
Otázka č. 7 – Cítíte se skutečně zapojen(a) do dění ve firmě?

Pracovníci zapojení do dění v podniku lépe chápou souvislosti provozovaných činností, mohou podávat vyšší pracovní výkon a zvyšuje se pocit sounáležitosti se společností.

Tabulka 18: Zapojení zaměstnanců do dění ve firmě

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	13	13 %
spíše ano	46	48 %
spíše ne	35	36 %
ne	3	3 %
celkem	97	100 %

Zdroj: Vlastní



Obrázek 6: Zapojení zaměstnanců do dění ve firmě

Zdroj: Vlastní

Tab. 18 a obr. 6 ukazují, že 61 % zaměstnanců se cítí být zapojeno do dění ve firmě. V porovnání s průzkumem IIP, kde u podniků s IIP byly reakce zaměstnanců kladné v 57 %, je výsledek srovnatelný.

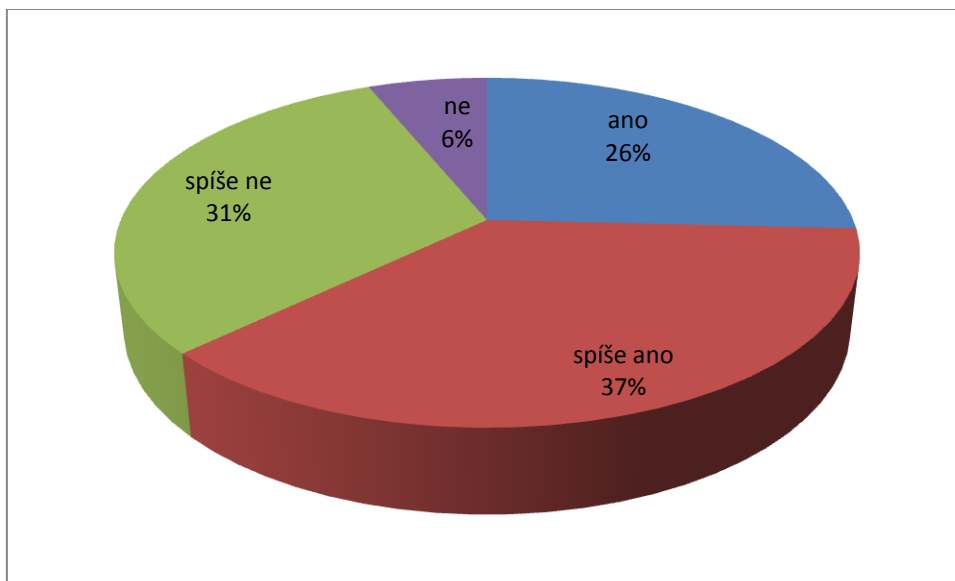
Otázka č. 8 – Považujete svého zaměstnavatele za otevřeného a majícího zájem o vaše názory?

Zaměstnavatel, který dokáže naslouchat názorům pracovníků, snáze pochopí jejich potřeby, rychleji identifikuje potenciální problémy v aktivitách podniku a může také rychleji reagovat na potřeby obchodních partnerů a zákazníků.

Tabulka 19: Otevřenost zaměstnavatele

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	25	26 %
spíše ano	36	37 %
spíše ne	30	31 %
ne	6	6 %
celkem	97	100 %

Zdroj: Vlastní



Obrázek 7: Otevřenosti zaměstnavatele

Zdroj: Vlastní

Jak vyplývá z tab. 19 a obr. 7, 63 % zaměstnanců pokládá zaměstnavatele za otevřeného a majícího zájem o jejich názory. Ve srovnání s výsledkem průzkumu IIP, kde byl výsledek 45 %, je zjištění na výtečné úrovni. Téměř jedna třetina vedoucích zaměstnanců a dělníků odpověděla ANO. THP byli s 16 % ryze kladných odpovědí zdrženlivější.

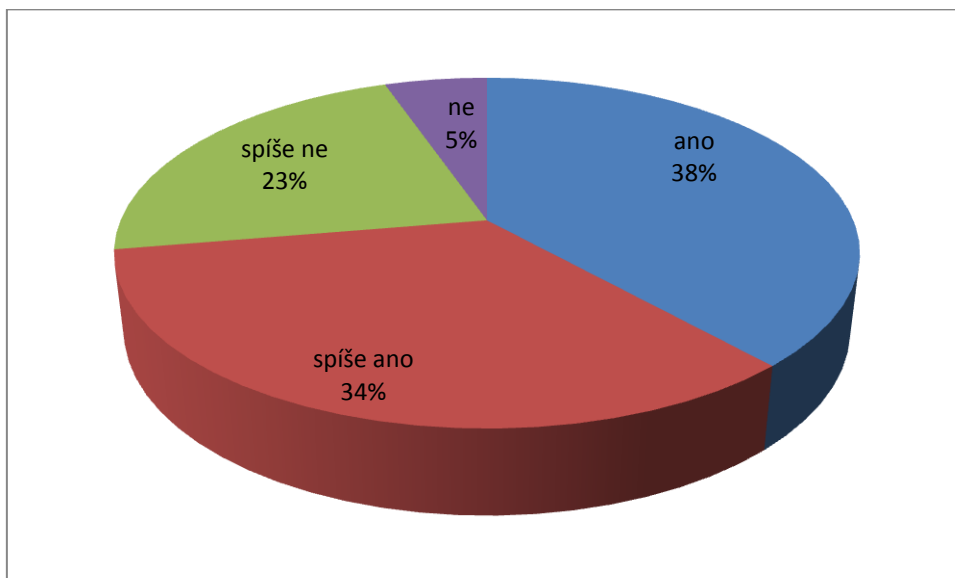
Otázka č. 9 – Doporučil(a) byste svého zaměstnavatele svému známému?

Otázka vychází z průzkumu IIP a má ověřit oblíbenost zaměstnavatele u jeho zaměstnanců.

Tabulka 20: Doporučení firmy jako zaměstnavatele

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	37	38 %
spíše ano	33	34 %
spíše ne	22	23 %
ne	5	5 %
celkem	97	100 %

Zdroj: Vlastní



Obrázek 8: Doporučení firmy jako zaměstnavatele

Zdroj: Vlastní

Rozhodné doporučení v 38 % a přiklonění se k doporučení v dalších 34 %, jak ukazuje tab. 20 a obr. 8, poukazuje na fakt, že firma se těší mezi zaměstnanci dobré pověsti a neovlivňuje to ani menší spokojenost se mzdovým oceněním, viz otázka č. 12. Ve srovnání s průzkumem IIP, kde by svého zaměstnavatele doporučilo 79 % dotázaných, jde o porovnatelný výsledek.

Otázka č. 10 – Bylo vám nabídnuto školení, získání další kvalifikace v průběhu vašeho zaměstnání ve firmě? (mimo povinných ze zákona)

V otázce nebyla uvažována školení povinná ze zákona např. školení BOZP a PO. Nebylo ale možné přesně podchytit postoj jednotlivých zaměstnanců v jejich vnímání co je povinné a co povinné není. Firma v této oblasti vykazuje poměrně vysokou aktivitu, která je podtržena nedávno vystavěným školicím střediskem v areálu centrály společnosti.

Tabulka 21: Nabídka vzdělání a školení pro zaměstnance

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	69	71 %
ne	28	29 %
celkem	97	100 %

Zdroj: Vlastní

Výsledek v tab. 21 ukazuje na potvrzení deklarovaných aktivit společnosti ve vzdělávání pracovníků. Podnik si tak připravuje základnu pro rozvoj jednotlivých zaměstnanců a jejich snazší začleňování např. do vyšších pozic a také přípravu pracovníků pro zvládnutí nových technologií i v souvislosti s připravovanou výstavbou zkušebny požární odolnosti stavebních konstrukcí. Podle průzkumu IIP bylo školení nabídnuto 97 % zaměstnanců ve společnostech s IIP, v podnicích bez IIP to byla jen 3 %. 71 % představuje značný zájem podniku o vzdělávání pracovníků. Pokud firma vnímá svoje pracovníky jako kapitál a hodlá do něj investovat, lze výsledek chápat jako velmi dobrou startovní pozici, ale nikoliv jako uspokojující stav.

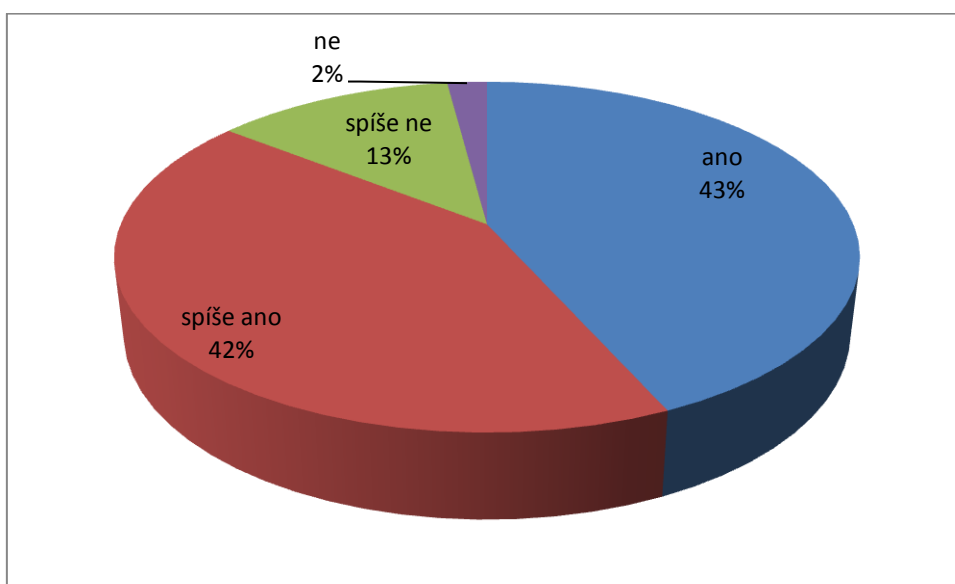
Otázka č. 11 – Jste spokojen(a) se svou pozicí?

Otázka má za cíl zjistit jednak spokojenost zaměstnanců s jejich pracovním zařazením a jednak potřebu změn umístění zaměstnanců ve firmě.

Tabulka 22: Spokojenost s pracovní pozicí

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	42	43 %
spíše ano	41	42 %
spíše ne	12	13 %
ne	2	2 %
celkem	97	100 %

Zdroj: Vlastní



Obrázek 9: Spokojenost s pracovní pozicí

Zdroj: Vlastní

Podle průzkumu IIP je velmi spokojeno se svou pozicí 58 % zaměstnanců ve firmách s IIP a 38 % ve firmách bez IIP. Tab. 22 a obr. 9 deklarují, že ve společnosti je se svou pozicí 43 % spokojených zaměstnanců a 42 % spíše spokojených. Takový výsledek lze považovat za velmi dobrý. Ukazuje rovněž na vhodné umístění pracovníků, v podstatě jsou správní lidé na správných místech.

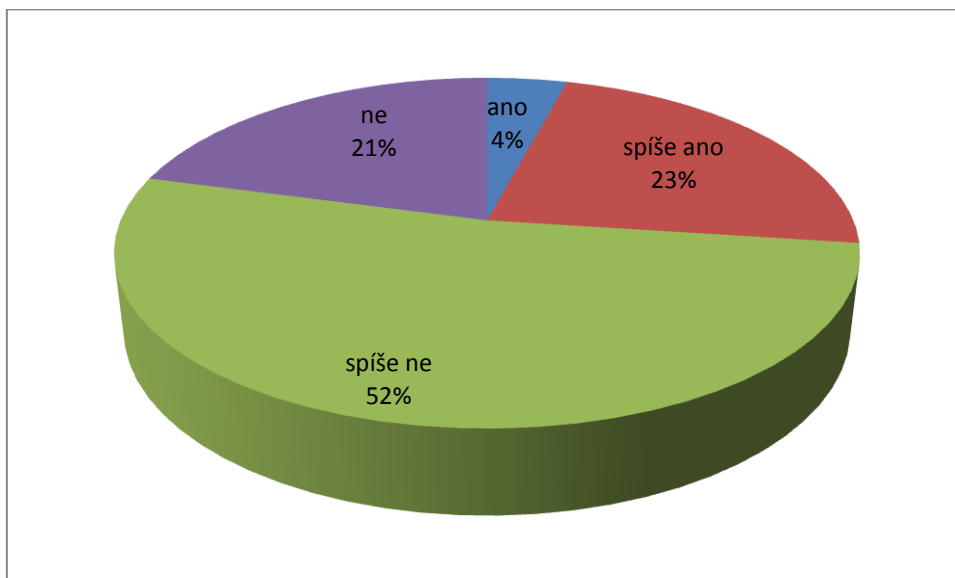
Otázka č. 12 – Jste spokojen(a) se svou mzdou?

Modifikovaná otázka z průzkumu IIP zde sleduje pouze výši mzdy bez dalších benefitů.

Tabulka 23: Spokojenost se mzdou

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	4	4 %
spíše ano	22	23 %
spíše ne	51	52 %
ne	20	21 %
celkem	97	100 %

Zdroj: Vlastní



Obrázek 10: Spokojenost se mzdou

Zdroj: Vlastní

Jednoduchá otázka, která bohužel v rozporu s deklarovaným poukázala na fakt, že 73 % zaměstnanců se svou mzdou spokojeno není, viz tab. 23 a obr. 10, a výsledek se ani nepřibližuje hodnotě 45% spokojenosti se mzdou v průzkumu IIP v podnicích bez IIP. Ve společnostech s IIP bylo se mzdou a ostatními benefity spokojeno 67 % respondentů. Vzhledem k předchozím výsledkům u otázek č. 9 a č. 11 je možné, že otázka výše mezd nemusí být tou správnou, a že příčinou nespokojenosti může být špatná informovanost o mzdách jiných pracovníků. Mzdy jsou v organizaci smluvní a nabízí se otázka, zda by

nebylo vhodné zavést mzdové tarify, ze kterých by jasně vyplývalo, jaké mzdové rozpětí se vztahuje k jaké pozici. Od roku 2014 má být spuštěn motivační program pro zaměstnance a je možné předpokládat, že bude mít pozitivní vliv na vnímání finančního ohodnocení.

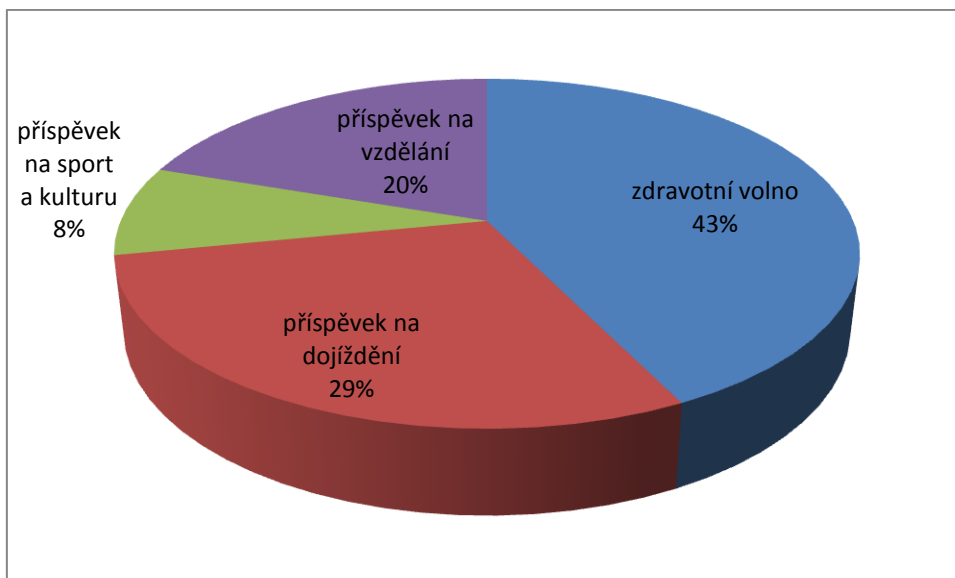
Otázka č. 13 – Jakému z následujících benefitů byste dal(a) přednost?

Otázka měla identifikovat okruhy zájmů pracovníků v případě nefinančních benefitů. Zaměstnanci mohli z nabídky vybrat tyto benefity: zdravotní volno (tzv. sickday), příspěvek na dojíždění, příspěvek na vzdělání a příspěvek na sport a kulturu. Zaměstnancům firma poskytuje např. příspěvek na stravování. V centrále se nachází nedávno vybudovaná jídelna. Firma dále poskytuje některé mimořádné finanční benefity, ty ale otázka nezkoumá. Benefity byly voleny s ohledem na strukturu pracovních pozic, viz tab. 13. Polovina zaměstnanců pracuje v dělnických profesích a nedá se předpokládat, že by jim podnik nabídl např. služební automobil nebo notebook k soukromému využití. Navržené benefity měly podchytit možný okruh zájmů všech zaměstnanců. Benefity v takto položené otázce mají zástupný charakter, který měl rozdělit zkoumaný soubor a v návaznosti na výsledku později rozvinout nabídku benefitů do podrobnějšího členění, tím se ale práce dále nezabývá. Tzn. benefit na kulturu a sport podchycuje spíše zájem o relaxaci, zábavu. Sickday zájem o další pracovní volno event. péči o zdraví, příspěvek na dojíždění má mít vazbu také na finanční ohodnocení. Příspěvek na vzdělání měl určit ochotu zaměstnanců dále se vzdělávat, případně zvýšit aktivitu podniku ve vzdělávání pracovníků.

Tabulka 24: Výběr nefinančních benefitů

	Absolutní četnost	Relativní četnost
zdravotní volno	42	43 %
příspěvek na dojíždění	28	29 %
příspěvek na sport kulturu	8	8 %
příspěvek na vzdělání	19	20 %
celkem	97	100 %

Zdroj: Vlastní



Obrázek 11: Výběr nefinančních benefitů
Zdroj: Vlastní

Tab. 24 a obr. 11 ukazuje zájem zaměstnanců o čtyři druhy benefitů. Firma poskytuje dovolenou jen v rozsahu daném zákonem, proto není překvapivé, že zaměstnanci by ve 43 % nejčastěji volili zdravotní volno. Některé velké a střední podniky poskytují např. týden dovolené navíc event. také sickday. Zavedením tohoto benefitu by firma velmi vylepšila svoji atraktivnost pro současné i potenciální zaměstnance. Požadavek příspěvku na dojíždění, kterému by dalo přednost 29 % pracovníků, by mohlo mít souvislost s nespokojeností se mzdou, viz otázka č. 12, a tedy možností snižování každodenních výdajů na dopravu do zaměstnání. 8 % pracovníků by využilo příspěvek na kulturu a sport a pětina zaměstnanců by uvítala příspěvek na vzdělávání.

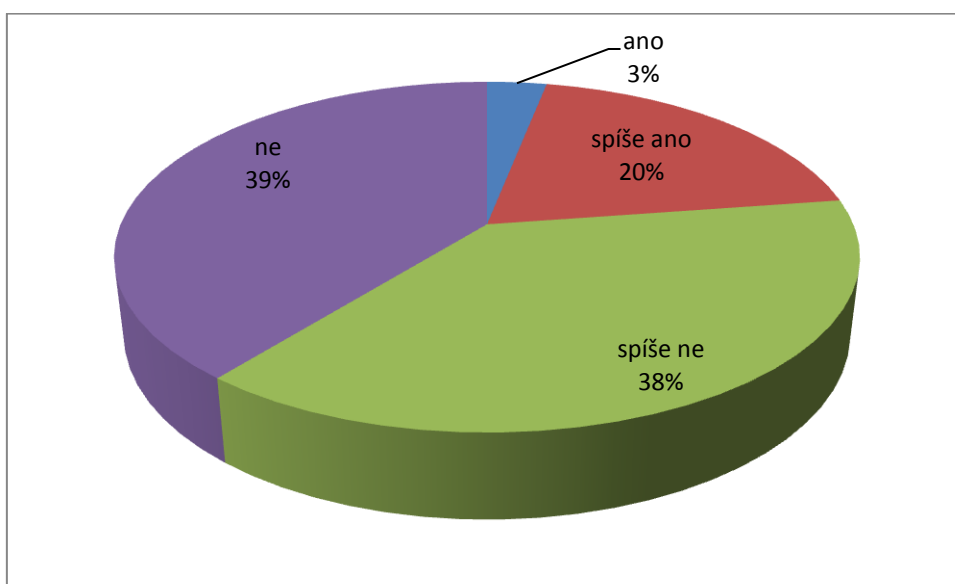
Otázka č. 14 – Věnuje se firma péči o vaše zdraví? V případě, že ano, uveďte jak.

Společnost má smluvního lékaře a přispívá na očkování. V oblasti BOZP poskytuje pracovní a ochranné pomůcky.

Tabulka 25: Péče o zdraví zaměstnanců

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	3	3 %
spíše ano	19	20 %
spíše ne	37	38 %
ne	38	39 %
celkem	97	100 %

Zdroj: Vlastní



Obrázek 12: Péče o zdraví zaměstnanců

Zdroj: vlastní

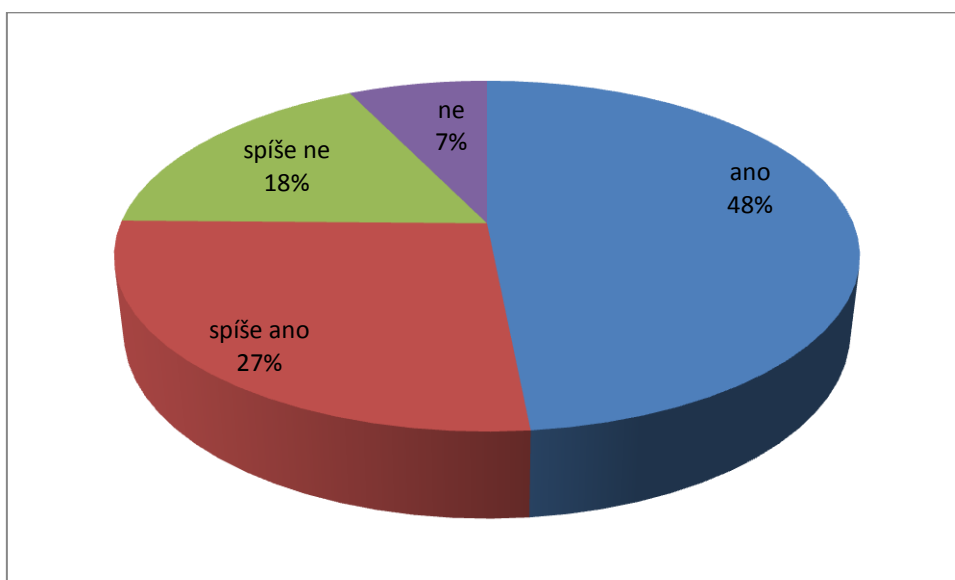
Podle výsledků uvedených v tab. 25 a obr. 12 jsou zaměstnanci zřejmě málo informovaní o možnostech čerpání zdravotní péče např. příspěvku na očkování. V rozšířené odpovědi někteří zaměstnanci uvedli zdravotní pomůcky a ochranné pracovní pomůcky případně také pracovní prostředí. Rozšířené odpovědi se vyskytly jen sporadicky. Záporná odpověď v 77 % signalizuje problém v nedostatečné informovanosti zaměstnanců.

Otázka č. 15 – Myslíte si, že firma přistupuje ke všem zaměstnancům stejně bez rozdílu pohlaví, věku, vyznání atp., tedy bez diskriminace?

Tabulka 26: Nediskriminační přístup ze strany zaměstnavatele

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	47	48 %
spíše ano	26	27 %
spíše ne	17	18 %
ne	7	7 %
celkem	97	100 %

Zdroj: Vlastní



Obrázek 13: Nediskriminační přístup ze strany zaměstnavatele

Zdroj: Vlastní

Jak ukazuje tab. 26 a obr. 13, znepokojivých 25 % zaměstnanců má názor, že k diskriminaci dochází, je ale možné, že došlo pouze k ojedinělým incidentům na pracovištích, které ale zůstaly neřešeny. Dalším problémem může být napjatý vztah mezi nadřízeným a podřízeným. Na tuto otázku v podstatě existuje pouze jediná odpověď, pokud tomu tak není, je třeba zkoumat příčiny a vnímání takového chování bez ohledu na to jestli se tak chová organizace nebo jednotlivec. Výsledek ukazuje na potřebu hlubšího prozkoumání. Rozhodně by měla být systémem řízení přijata nápravná a preventivní

opatření a tyto negativní jevy, pokud k nim skutečně dochází, v zárodku nekompromisně potírat.

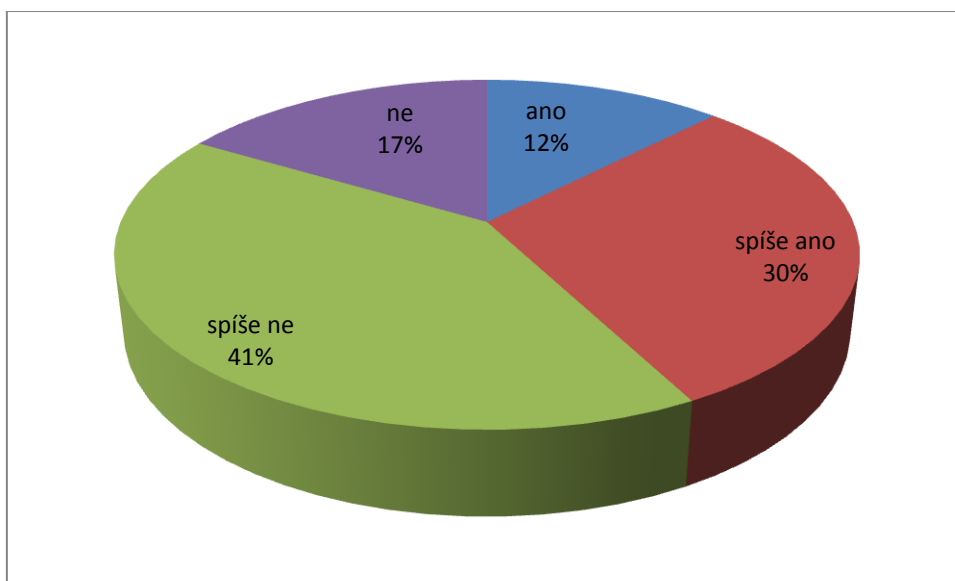
Otázka č. 16 – Máte obavy z ukončení pracovního poměru?

Tato otázka má osvětlit, za jak stabilní svoje zaměstnání pracovníci považují. Podnik deklaruje, že pracovní poměry ukončuje pouze ve výjimečných případech.

Tabulka 27: Obavy zaměstnanců z ukončení pracovního poměru

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	12	12 %
spíše ano	29	30 %
spíše ne	40	41 %
ne	16	17 %
celkem	97	100 %

Zdroj: Vlastní



Obrázek 14: Obavy zaměstnanců z ukončení pracovního poměru

Zdroj: Vlastní

42 % zaměstnanců vyjadřuje obavy ze ztráty zaměstnání, viz tab. 27 a obr. 14. To je v porovnání s deklarovaným postojem mnoho, i když objektivně není známo, jaké procento by vyjadřovalo uspokojivý výsledek. Nižší míra obav by prospěla kreativě, uvolněnějším vztahům na pracovišti, vyššímu výkonu a nelze vyloučit zlepšení výsledku u otázky č. 15.

Tím, že firma nabízí další vzdělávání, dává najevo, že se zaměstnancem nadále počítá. Výsledek tedy může ukazovat na nedostatečnou komunikaci k jednotlivým pracovníkům. Organizace by měla dostatečně hlasitě vyjádřit, že si odvedené práce váží, zaměstnance povzbuzovat a utvrzovat je v jejich potřebnosti pro podnik.

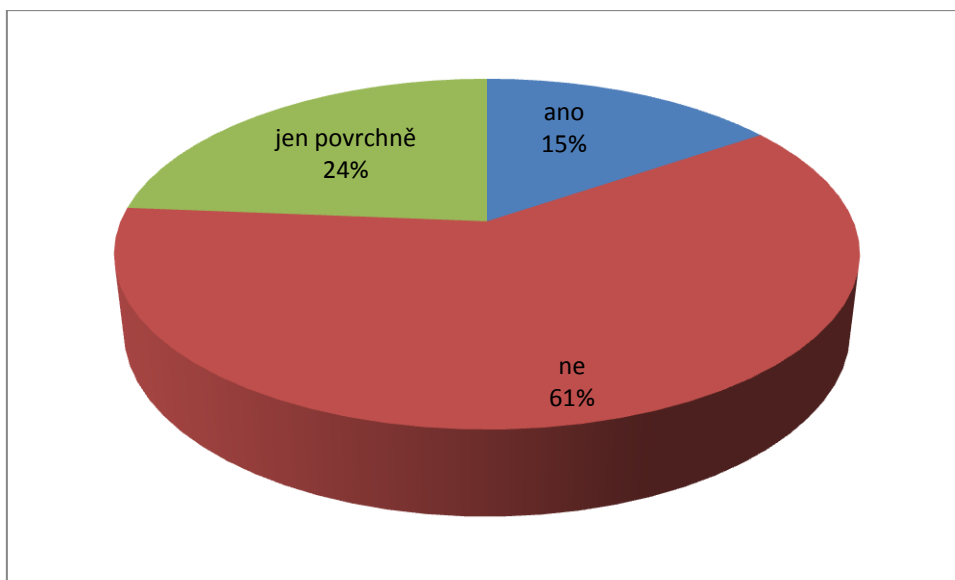
Otázka č. 17 – Je vám znám pojem „Společenská odpovědnost firem“, angl. CSR (corporate social responsibility)?

Otázka se zaměřila pouze na obecnou povědomost o CSR, nikoliv na její funkci, rozsah atp. Otázka rovněž nezkoumala, co si pod tímto pojmem zaměstnanci představují.

Tabulka 28: Znalost pojmu CSR

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	15	15 %
ne	59	61 %
jen povrchně	23	24 %
celkem	97	100 %

Zdroj: Vlastní



Obrázek 15: Znalost pojmu CSR

Zdroj: Vlastní

Jak je patrné z tab. 28 a obr. 15, 61 % pracovníků o CSR neslyšelo, 24 % již zběžnou informaci mají a 15% je pojem znám. Podnik sám CSR jako oficiální aktivitu nevykazuje,

takže výsledek je možné, v kontextu obecného povědomí, považovat za uspokojivý. Odhaluje skutečnost, že myšlenku CSR je potřeba šířit a propagovat.

Otázka č. 18 – Je Vám známo, že firma poskytuje dary např. na dětské dny, kulturní činnosti a podporuje handicapované občany?

Firma vcelku pravidelně podporuje nejrůznější akce zejména v blízkém okolí. Otázka má ukázat, jak informovaní jsou o těchto aktivitách její zaměstnanci.

Tabulka 29: Povědomí zaměstnanců o dárcovství

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	33	34 %
ne	64	66 %
celkem	97	100 %

Zdroj: Vlastní

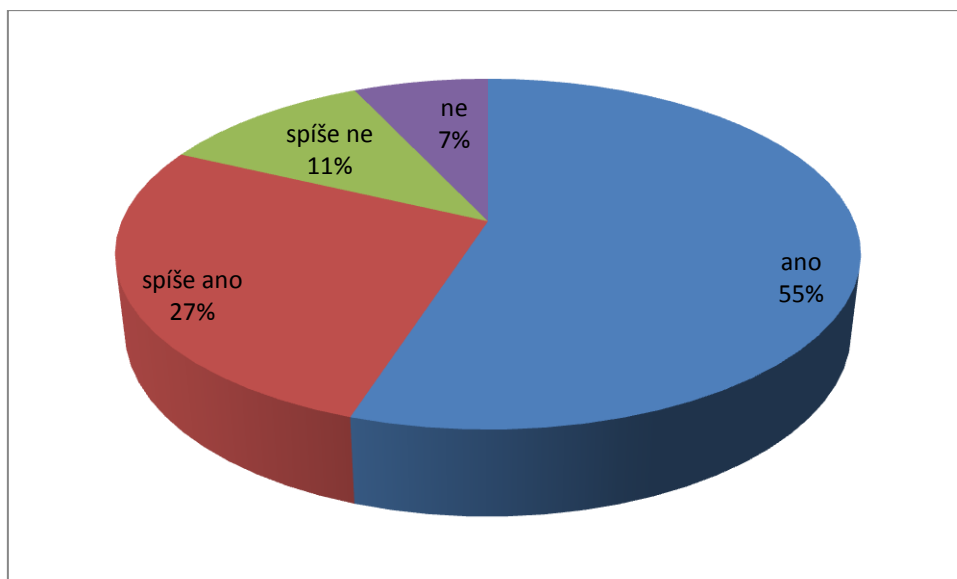
Tab. 29 ukazuje, že dvěma třetinám pracovníků není o této činnosti nic známo. To naznačuje, že firma nedostatečně komunikuje tyto aktivity směrem ke svým zaměstnancům a dá se předpokládat, že i komunikace k veřejnosti bude zbytečně skromná. Z druhého úhlu pohledu jak naznačí další otázka, nemusí s takovým postojem souhlasit řada pracovníků.

Otázka č. 19 – Souhlasíte s takovým přístupem firmy? (navazuje na předešlou otázku)

Tabulka 30: Souhlas s podporou místní komunity

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	53	55 %
spíše ano	26	27 %
spíše ne	11	11 %
ne	7	7 %
celkem	97	100 %

Zdroj: Vlastní



Obrázek 16: Souhlas s podporou místní komunity

Zdroj: Vlastní

Zaměstnanci výrazně podporují aktivitu firmy v sociální oblasti. Pouze 18 % by tyto činnosti nepodpořily, viz tab. 30 a obr. 16.

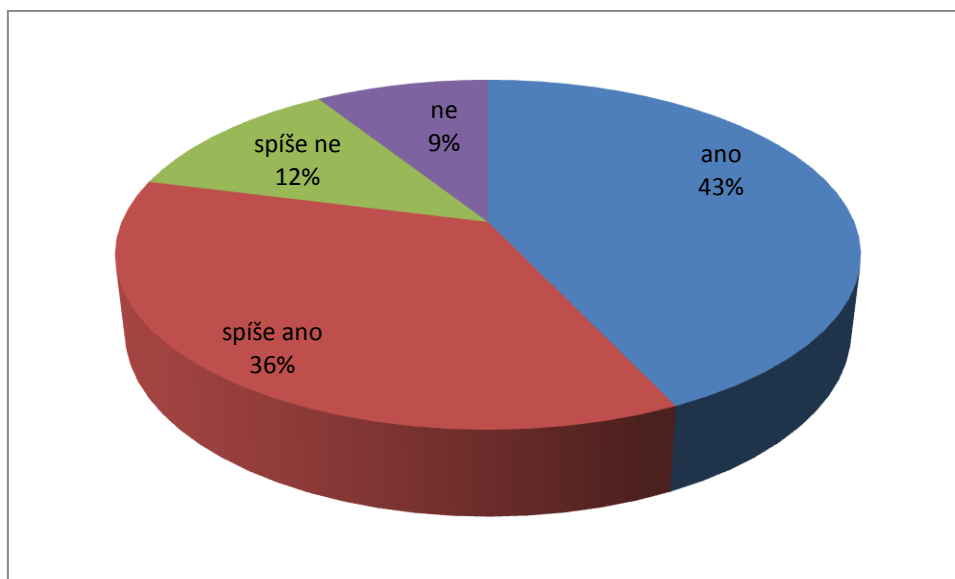
Otázka č. 20 – Byl(a) byste ochoten (ochotna) vykonat dobrovolnou práci (v pracovní době) např. manuální, poradenskou či jinou pro místní komunitu např. pro sportovní klub, dětskou organizaci, staré spoluobčany?

Otázka má podtrhnout předešlé dvě otázky z pohledu nikoliv jen souhlasu a sympatií, ale také z pohledu osobní účasti.

Tabulka 31: Osobní účast v dobrovolné práci

	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano	42	43 %
spíše ano	35	36 %
spíše ne	11	12 %
ne	9	9 %
celkem	97	100 %

Zdroj: Vlastní



Obrázek 17: Osobní účast v dobrovolné práci

Zdroj: Vlastní

Odpovědi zaměstnanců, jak je vidět v tab. 31 a na obr. 17, téměř kopírují výsledek předcházející otázky a lze vyjádřit potěšení, že ochota vykonat něco pro druhé je takto vysoká. Firma může díky tomuto pozitivnímu přístupu svoje aktivity rozšířit a vybudovat si pověst „dobrého souseda“.

3.3 Závěr z dotazníkového šetření

85% návratnost dotazníků zabezpečuje vysokou vypovídací hodnotu kvantitativního výzkumu. Dotazníkové šetření prokázalo, že společnost má nastaveny procesy pro plnění cílů v sociální oblasti a také z větší části potvrdilo shodu mezi tím, co podnik deklaruje a

tím jak zkoumané otázky vnímají jeho zaměstnanci. V některých oblastech ale neshody zaznamenány byly. Značná nespokojenost zaměstnanců v oblasti odměňování je z části dána objektivní domácí ekonomickou situací, která se dotýká každého, z části absencí mzdového systému v podniku. Na druhou stranu je tato nespokojenost poměrně silně vyvažována spokojeností s pracovní pozicí jednotlivých zaměstnanců a také doporučením podniku jako dobrého zaměstnavatele. Motivační program, který by měl být spuštěn v roce 2014, pravděpodobně do značné míry tento stav narovná. Podnik by měl otázce odměňování věnovat více pozornosti. Na místě je doporučení vytvořit mzdový systém a rozšířit škálu benefitů. Citlivé téma v otázce diskriminace, je potřeba hlouběji prozkoumat, protože může docházet k chybné interpretaci pojmu jako takového jednotlivými zaměstnanci. Rozpor byl zaznamenán u otázky č. 16, kdy zaměstnanci mají obavy z ukončení pracovního poměru. Není ale vyloučeno, že svoji pozici takto vnímají pouze kvůli nedostatečné komunikaci. V otázkách inspirovaných výzkumem IIP se společnost výrazně přiblížila k výsledkům výzkumu a lze doporučit prozkoumání a zhodnocení oprávněnou osobou. Rezervy jsou patrné v oblasti komunikace, která zřejmě zapříčiňuje nedokonalé pochopení některých aktivit firmy a také uvedené obavy zaměstnanců.

3.4 Navržení nových programů

Navržení nových programů navazuje a rozšiřuje stávající aktivity podniku zejména v sociální oblasti. Smyslem kapitoly není navrhnout nereálné cíle a programy v konceptu CSR, ale podnítit činnosti, které nemusí být extrémně nákladné, a které mohou podniku přinést také kladné ekonomické efekty a zejména posílení pozice podniku v regionu.

Ohodnocení za práci

Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, viz otázka č. 12, 73 % zaměstnanců není spokojeno se svou mzdou. Citlivé téma mzdové politiky by zřejmě částečně vyřešilo zpracování a zavedení mzdového systému a také motivační program, který má být spuštěn v roce 2014. V nefinančních benefitech by společnost měla zvážit zavedení jednoho týdne dovolené navíc nebo alespoň několikadenní zdravotní dovolené v roce. Některé podniky srovnatelné velikosti a významu, tyto benefity poskytují. V kontextu se změnami zákoníku práce účinných od 1. 1. 2012, kdy je možné dohodnout se zaměstnancem práci přes čas v rozsahu

150 hodin ročně resp. 416 hodin ročně pro vedoucí pracovníky, se jeví tento benefit jako kompenzující.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Pětina zaměstnanců podniku by uvítala příspěvek na vzdělání. Společnost je v této oblasti aktivní, ale vzhledem k zájmu pracovníků by měla tuto oblast více podporovat. Jak bylo uvedeno, firma se zabývá také vývojem a zkušebnictvím a její podnikatelské aktivity přesahují hranice ČR. Vytvořením systematického programu vzdělávání by mohla uspokojit 20 % svých zaměstnanců a sama by profitovala ze znalostí a dovedností vzdělaných pracovníků.

Program „Stop záplavám“

Jak bylo uvedeno v úvodu, firma se zabývá vývojem a produkcí protipovodňových systémů. Jedná se jak o rozsáhlé systémy, tak o jednoduché uzávěry dveří, vrat, oken atp. V rámci současného programu „Stop záplavám“ se bude také zabývat ochranou vytypovaných objektů v záplavovém území řeky Jizery od Příšovic do Brodců nad Jizerou. Spolu se starosty obcí, nacházejících se v záplavových oblastech, budou vybrány nekomerční objekty společenské důležitosti potenciálně ohrožené povodní. Mezi tyto objekty patří domovy seniorů, školy, školky, centra mládeže. Program spočívá v bezplatném zapůjčení a servisu jednoduchých protipovodňových uzávěrů, které se v případě potřeby instalují do dveří a oken. Organizace zodpovědná za objekt bude mít samozřejmě v souvislosti s tímto programem i určité povinnosti, jako je zabezpečení uskladnění uzávěrů proti odcizení.

Program „Vzdělávejme se“

Společnost před dvěma lety uvedla do provozu školicí středisko moderního stylu s téměř 700 m², které obsahuje dvě školicí místnosti, předváděcí plochu, kuchyňku a samozřejmě nezbytnou infrastrukturu pro připojení PC, dataprojektorů, videokamer atd. Společnost má v úmyslu bezplatně zapůjčovat tyto prostory k lektorské činnosti rozličného zaměření, setkávání členů neziskových či veřejně prospěšných organizací. Jedinou podmínkou je pochopitelně nekomerční charakter takového využití. Velkou výhodou je bezprostřední sousedství s autobusovým nádražím a železniční stanicí.

Dárcovství

Společnost bohužel nevede přesné záznamy o dárcovství a sponzoringu a ani tyto aktivity dostatečně neprezentuje. Prokazatelné jsou finanční dary za rok 2011 pro Dům dětí a mládeže Mladá Boleslav, tělovýchovnou jednotu Sokol Bakov nad Jizerou, město Mnichovo Hradiště – na kulturní činnost města, Solínek, o. s., dětský den. Dary se pohybují v řádech tisíců resp. desetitisíců. Jestliže firma poskytuje finanční podporu a poskytuje ji víceméně pravidelně, bylo by vhodné vytvořit program s jasnými pravidly a ten také patřičně prezentovat. Pokud společnost nechce objem darů navyšovat, rozhodně by je měla alespoň zviditelnit. Zaměstnanci s takovým postojem firmy souhlasí, viz otázka č. 19.

Dobrovolná práce

Dotazníkové šetření ukázalo, viz otázka č. 20, že 79 % zaměstnanců firmy by bylo ochotno zúčastnit se dobrovolné práce pro místní komunitu. Mnichovo Hradiště je historické město s více než 8 tisíci obyvateli, řadou organizací, klubů, sdružení atp., které nemusí disponovat dostatečnými finančními prostředky pro svou činnost. Dobrovolná práce by těmto organizacím mohla pomoci v rozvoji jejich činností. Poskytnutím zaměstnanců pro dobrovolnou práci by si podnik výrazně posílil svoji image dobrého souseda.

Projekty pro místní komunitu

Mnichovo Hradiště je výtečně dostupným místem pro nástup na cyklistické a turistické trasy do Českého ráje. Společnost JaP má rozpracovány projekty na přemostění rychlostní komunikace R10 pro cyklotrasu a projekt turistické rozhledny. Tyto projekty nesouvisí s předmětem podnikání společnosti a byly navrženy výhradně pro zatraktivnění regionu. V současné době jsou ale tyto projekty pozastaveny, nicméně by měly zůstat aktivní a v příznivější době realizovány. Firma těmito projekty ukázala zájem o své okolí.

Spolupráce s externími subjekty

Firma v roce 2011 zahájila spolupráci s TUL fakultou strojní na vývoji v oblasti povodňových vrat a protipožárních uzávěrů.

Firma dále umožňuje zájemcům z řad studentů vykonat odbornou praxi. Odbornou praxi vykonali studenti z obchodní akademie Mladá Boleslav, vyšší odborné školy ekonomické a jazykové školy s právem státní jazykové zkoušky v Mladé Boleslavi. Taktéž umožňují

studentům zpracování bakalářských či diplomových prací. Bohužel v této oblasti neexistuje žádná evidence ani nabídkový program, čímž se firma připravuje o možnost získat kvalitní zaměstnance. Doporučit lze např. inzerci na internetových stránkách podniku.

Mimo sociální sféru lze navrhnout následující rozšiřující aktivity:

- Formulaci etického kodexu;
- měření firemního image;
- výběr dodavatelů s ohledem ekologické aspekty,
- šíření CSR v dodavatelsko odběratelském řetězci.

Pro realizaci navržených programů by měl podnik provést příslušná šetření a navrhnout konkrétní podobu každého z programů. Z tab. 32 je patrné, že některé programy může firma uskutečňovat prakticky okamžitě bez další finanční zátěže, některé např. v dárcovství již z části vykonává. Odhadnuté náklady vycházejí ze současné ochoty podniku vynakládat finanční prostředky do sociální oblasti.

Tabulka 32: Přehled navržených CSR programů ve firmě JaP

Téma CSR	Opatření	Náklady	Časový horizont
Ohodnocení za práci	Mzdové šetření a zavedení mzdových tarifů.	V rámci plánování nového motivačního programu pro zaměstnance – náklady nejsou uvažovány.	1/2014
	Provést podrobnější šetření a rozšíření benefitů.	Vyčísleny budou až po šetření.	11/2013
Vzdělávání zaměstnanců	Průzkum mezi zaměstnanci jaké druhy by preferovali.	5 tis./rok a zaměstnance.	1/2014
Program „Stop záplavám“	Vytipování objektů. Jednání s majiteli či nájemci objektu. Technické zabezpečení.	Uvažováno je 5 – 7 objektů s náklady cca 25 tis./objekt. Roční revize v rámci servisních prací.	6/2014
Program „Vzdělávejme se“	Oznámení stakeholderům.	Náklady na energie, úklid v rámci běžného provozu – nejsou uvažovány.	1/2014
Dárcovství	Určení stakeholderů. Sledování akcí v regionu. Vytvoření programu. Komunikace.	100 tis./rok	Částečně se uskutečňuje.
Dobrovolná práce	Zjistit potřebnost organizací. Oslovit zaměstnance. Projednat s finančním oddělením.	Implicitní náklady v prostojích ve výrobě.	10/2013

Projekty pro místní komunitu	Výstavba přemostění rychlostní komunikace R 10. Turistická rozhledna.	Nevyčísleno.	Odloženo.
Spolupráce s externími subjekty	Vytvořit program pro studenty a stážisty. Prezentace na webových stránkách.	Odhad v řádu tisíců.	7/2014

Zdroj: Vlastní

Navržené programy by společnost ještě více zviditelnily a prezentovaly jako seriózního partnera. V externí dimenzi může podnik působit velmi pozitivně a je možné předpokládat, že i bez vysokých nákladů. Především oblast finančního odměňování pracovníků je poněkud složitější a zaslouží si zvýšenou pozornost a systematický přístup. Některé nedostatky ve zjištění mohou být způsobeny chybnou komunikací, kterou je potřeba prověřit, není ale vyloučeno, že je problematické zjišťování zpětné vazby.

Dopady CSR na ekonomickou výkonnost podniku by se mohly projevit v ekonomickém pilíři např. zlepšením procesu řízení dodavatelů. Firma by rozšířila portfolio dodavatelů a získávala výhodnější podmínky pro nákup služeb či produktů. V environmentálním pilíři by důsledné dodržování zavedeného EMS a jeho permanentní zlepšování vedlo k úspoře nákladů na energie, vodu, ke snižování produkce odpadů a tím ke snižování nákladů spojených s jejich nakládáním. V sociálním pilíři by se efekty CSR projevíly ve zmiňovaném zlepšení pozice v regionu, ale i v rámci obchodních vztahů zejména s podniky, které CSR do svých řídicích systémů implementovaly, případně se začínají tímto konceptem seriózně zabývat. V interní dimenzi sociálního pilíře je možné předpokládat, že školený, vzdělávaný a adekvátně odměňovaný zaměstnanec bude ve své práci méně chybovat a bude podávat vyšší výkon. Reálně lze očekávat, že zavedení CSR do podnikové praxe povede k postupnému snižování nákladů.

Závěr

CSR skýtá jedinečnou příležitost jak vybudovat podnik s pevnými a hlubokými základy. Správné nastavení a transparentnost cílů povede doslova k prorůstání firmy do jejího okolí. Firma se stane součástí veřejného života, bude ho ovlivňovat a sama bude ovlivňována příslušnou komunitou. Při citlivém rozvoji všech tří základních pilířů CSR firma dosáhne symbiotického vztahu se svým okolím a stane se jeho přirozenou součástí. Taková firma bude podporována obyvateli daného regionu, bude odolávat negativním aspektům globalizačního procesu, snáze se bude přizpůsobovat dalším vnějším vlivům.

Již v minulosti věhlasný podnikatel Tomáš Baťa velmi dobře pochopil, že o zisk se musí podělit se svými zaměstnanci a místem, kde jeho výrobní aktivity ovlivňují region. Díky Baťovi se Zlín stal významným a výstavním městem.

Společnosti by se měly zabývat CSR i z dalších důvodů jakou jsou např. avizované tlaky z Evropské komise na zakomponování CSR do legislativy dané země, což již ze samé podstaty bude mít spíše retardující účinek.

CSR tedy může být velmi významným stabilizačním prvkem, který dokáže firmu podržet v krizových obdobích a situacích.

Cílem závěrečné práce bylo zhodnocení přístupu k CSR ve společnosti JaP. Teoretická část se zabývala konceptem CSR jako celku, nastíněním jeho vývoje a jeho základními předpoklady. Větší pozornost byla věnována stakeholderům a komunikaci CSR včetně představení vybraných norem a iniciativ nejčastěji používaných k implementaci a reportování společenské odpovědnosti. Praktická část se v úvodu zabývala analýzou a popisem současného stavu CSR v základních tématech všech tří pilířů CSR ve firmě JaP. Podnik má funkční systém řízení jakosti prostřednictvím normy ISO 9001 a systém environmentálního managementu, který provádí v souladu s normou ISO 14 001. Přítomnost těchto norem integrovaných v příručce jakosti usnadnila analytickou část závěrečné práce. Analýza ukázala, že společnost řadu aktivit plánuje, provádí a vyhodnocuje. Kvantitativní výzkum provedený u zaměstnanců podniku prošetřil shodu mezi tím, co firma prohlašuje ve svých interních dokumentech, zejména příručky jakosti, a tím jak dané otázky vnímají její zaměstnanci. Ve většině otázek se potvrdila shoda mezi deklarovanými postoji firmy a stavem vnímaným zaměstnanci. Ve dvou otázkách se postoj zaměstnanců lišil, to je ale možné přisuzovat nedostatečné komunikaci daného problému.

Společnosti bylo doporučeno provést revizi komunikačního systému, zejména prověření zpětné vazby, kde jsou předpokládány možné rezervy. Nadřízení pracovníci by měli zjišťovat správnost pochopení informací u svých podřízených. Obecné zlepšení komunikace by firmu více zviditelnilo především po zavedení nových programů CSR. Některé nově navržené programy v rámci CSR by společnost mohla realizovat prakticky okamžitě, jiné po hlubší analýze zejména nákladových položek. V otázkách inspirovaných výzkumem IIP se společnost výrazně přiblížila k výsledkům tohoto průzkumu. Lze doporučit komplexní prozkoumání podniku v oblasti řízení a rozvoje lidských zdrojů a jeho zhodnocení certifikovaným IIP poradcem.

Z výše uvedeného plyne, že společnost JaP je vhodným kandidátem pro implementaci CSR do strategického řízení prostřednictvím některého ze standardů. Vzhledem k postojům a zkušenostem v dalších oblastech, zejména v souvislosti s QMS, by organizace mohla při malých dodatečných nákladech výrazně posílit svoji pozici na trhu, svou image a v neposlední řadě by se mohla stát vyhledávaným zaměstnavatelem.

Seznam použité literatury

Tištěné monografie:

- CARROLL, B. A., A. K. BUCHHOLTZ. *Business and Society: Ethics and Stakeholder Management*. 7th ed. Ohio: South-Western Cengage Learning, 2008. ISBN 978-0-324-56939-1.
- FRANC, P. et al. *Když se bere CSR vážně*. Brno: Ekologický právní servis, 2006. ISBN 80-86544-08-7.
- CHUDÁRKOVÁ, S. Je lidský kapitál pro podnik důležitý? *Výkonnost' podniku*. 2011, roč. 1, č. 2. ISSN 1338-435X.
- KALOUSOVÁ, P. Zákazníci nevěří. *CSR fórum*. 2013, roč. 7, č. 2. ISSN 0862-9315.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KRAFT, J., et al., *Ekonomie I*. 3. vyd., Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372415-3.
- KRAFT, J., et al., *Ekonomie II*. Liberec, Technická univerzita v Liberci, 2011. ISBN 978-80-7372-770-3.
- KUNZ, V. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.
- PAVLÍK, M., et al. *Společenská odpovědnost organizace*. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3157-5.
- PINKSTON, T. S.; CARROLL, A. B. A Retrospective Examination of CSR Orientations: Have They Changed? *Journal of Business Ethics*, 1996. ISSN 1573-0697.
- PLÁŠKOVÁ, A et al. *Společenská odpovědnost firem (CSR) – Aplikace a hodnocení: podnikatelský sektor*. Praha: Národní informační středisko kvality, 2008. ISBN 978-80-0201989-3.
- PLHOŇOVÁ V., *Etické jednání a společenská odpovědnost*. 1. vyd. Znojmo 2013. ISBN 978-80-87314-35-7.

- PRSKAVCOVÁ, M., et al. *Společenská odpovědnost firem, lidský kapitál, rovné příležitosti a environmentální management s využitím zahraničních zkušeností*. Liberec: Technická univerzita v Liberci, 2008. ISBN 978-80-7372-436-8.
- SEDLÁČEK, T. *Ekonomie dobra a zla*. Praha: 65. Pole, 2009. ISBN 978-80-903944-3-8.
- SEKNIČKA, P., et al. *Etické řízení ve firmě*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1621-3.
- SOUKUP, J. et al. *Makroekonomie – moderní přístup*. 7. vyd., Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-174-4.
- STEINAROVÁ, M. *Koncept CSR v praxi*. Praha: Aspra, 2008. Bez ISBN.
- ZADRAŽILOVÁ, D. et al. *Společenská odpovědnost podniků. Transparentnost a etika podnikání*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-192-5.

Elektronické zdroje:

- BENNEYAN, J. C., & Chute, A. D. *SPC, process improvement, and the Deming PDCA circle in freight administrativ* [online]. Production and Inventory Management Journal, 1993 [vid. 2013-04-20]. Dostupný z: <http://search.proquest.com/docview/199875059/fulltextPDF/13DEAFA92FB2F95EB3A/1?accountid=17116>.
- JAMALI, D. *A stakeholder approach to corporate social responsibility: A fresh perspective into theory and practice* [online]. Journal of Business Ethics, 2008 [vid. 2013-04-20]. Dostupný z: <http://search.proquest.com/docview/198088592/fulltextPDF/13DEA9636886F8EB9A0/1?accountid=17116>.
- SRPOVÁ, J. *CSR bychom neměli opouštět v době ekonomické krize* [online]. 2012, [vid. 2012-10-26]. Dostupný z: <http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz/clanek-csr-bychom-nemeli-opoustet-v-dobe-ekonomicke-krize.html>.
- TRNKOVÁ, J. *Společenská odpovědnost firem: Kompletní průvodce tématem a závěry z průzkumu v ČR* [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2004. [vid. 2012-11-10]. Dostupný z: <http://www.blf.cz/csr/cz/vyzkum.pdf>.

- WONG, L. C., & Ahmad, J. *Incorporating stakeholder approach in corporate social responsibility (CSR): A case study at multinational corporations (MNCs) in penang* [online]. Social Responsibility Journal, 2010 [vid. 2013-04-20]. Dostupný z: <http://search.proquest.com/docview/1012103343/fulltextPDF/13DEAF5160C2DA564E5/1?accountid=17116>.
- Dopis k národní strategii CSR* [online]. Praha: Byznys pro společnost, 2012. [vid. 2012-12-03]. Dostupný z: <http://www.byznysprospolecnost.cz/o-narodni-strategii-csr.html>.
- Flexibilní formy zaměstnávání* [online]. Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2008 [vid. 2013-03-29]. Dostupný z: <http://www.mpsv.cz/cs/5793>.
- Global reporting initiative* [online]. Global reporting initiative, 2013 [vid. 2013-02-06]. Dostupný z: <https://www.globalreporting.org/languages/czech/Pages/default.aspx>.
- Normy a iniciativy* [online]. Business leaders forum, 2013 [vid. 2013-03-08]. Dostupný z: <http://www.csr-online.cz/co-je-csr/normy-a-iniciativy/>.
- Společenská odpovědnost firem působících v českém prostředí v roce 2012* [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2013. [vid. 2013-4-10]. Dostupný z: http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2013/01/CSR_Pruzkum_2012_Vysledky.pdf.
- Standard investors in people* [online]. Olomouc training centre, 2007 [vid. 2013-03-09]. Dostupný z: <http://www.otc-olomouc.cz/standard-investors-in-people.html>.
- Standard ISO pro společenskou odpovědnost* [online]. Empress, 2013 [vid. 2013-01-10]. Dostupné z: <http://vzdelavani.empress.cz/lekce/27/cast/130>.
- Standard rozvoje lidských zdrojů Investros in people* [online]. Czechinvest, 2007 [vid. 2012-11-10]. Dostupný z: http://www.starlit.cz/filesASP/IIP_detailni_informace.pdf.
- Statistická ročenka HZS 2012* [online]. Praha: Hasičský záchranný sbor ČR, 2013 [vid. 2013-02-20]. Dostupný z: <http://www.hzscr.cz/clanek/statisticke-rocenky-hasicskeho-zachranneho-sboru-cr.aspx>.
- Zavedení standardu investors in people* [online]. Sdružení pro zahraniční investice, 2013 [vid. 2013-03-09]. Dostupný z: <http://www.afi.cz/aktuality/seminar-investors-in-people-ii-iip.html>.

Seznam příloh

Příloha A	Dotazník.....	2
Příloha B	Výsledky průzkumu IIP	1

Příloha A Dotazník

Vážení zaměstnanci,

vyplněním tohoto krátkého anonymního dotazníku přispějete k lepšímu porozumění vašich potřeb v rámci organizace. Dotazník je určen výhradně pro zpracování diplomové práce na téma „Společenská odpovědnost firmy JaP Jacina, s. r. o.“

Získané údaje nebudou poskytnuty jiným subjektům.

Velmi vám děkuji za ochotu ke spolupráci a váš čas.

Odpovědi prosím zřetelně označte.

1. Uveďte Vaše pohlaví:
☐ **muž** ☐ **žena**
2. Uveďte Vaší pracovní pozici: (Jste-li THP na vedoucí pozici, uveďte „na vedoucí pozici“)
☐ **dělník** ☐ **THP** ☐ **na vedoucí pozici**
3. Uveďte Vaše dosažené vzdělání:
☐ **základní** ☐ **vyučen(a)** ☐ **střední s maturitou** ☐ **VŠ**
4. Uveďte Váš věk:
☐ **méně než 30 let** ☐ **30 - 39** ☐ **40 - 49** ☐ **50 - 59** ☐ **více než 59**
5. Uveďte délku Vašeho zaměstnání ve firmě:
☐ **méně než 3 roky** ☐ **3 - 5** ☐ **6 - 8** ☐ **9 - 11** ☐ **více než 11**

Vyberte prosím odpověď, která nejlépe odpovídá Vašemu vnímání či postoji.

6. Jste dostatečně informován(a) o dění ve firmě?
☐ **ano** ☐ **spíše ano** ☐ **spíše ne** ☐ **ne**
7. Cítíte se skutečně zapojen(a) do dění ve firmě?
☐ **ano** ☐ **spíše ano** ☐ **spíše ne** ☐ **ne**
8. Považujete svého zaměstnavatele za otevřeného a majícího zájem o Vaše názory?
☐ **ano** ☐ **spíše ano** ☐ **spíše ne** ☐ **ne**
9. Doporučil(a) byste svého zaměstnavatele svému známému?
☐ **ano** ☐ **spíše ano** ☐ **spíše ne** ☐ **ne**

10. Bylo Vám nabídnuto školení, získání další kvalifikace v průběhu Vašeho zaměstnání ve firmě? (mimo povinných ze zákona)
☐ **ano** ☐ **ne**
11. Jste spokojen(a) se svou pozicí?
☐ **ano** ☐ **spíše ano** ☐ **spíše ne** ☐ **ne**
12. Jste spokojen(a) se svou mzdou?
☐ **ano** ☐ **spíše ano** ☐ **spíše ne** ☐ **ne**
13. Vyberte podle Vašich preferencí jeden z následujících benefitů.
☐ **zdravotní volno (sickday)** ☐ **příspěvek na kulturní či sportovní vyžití**
☐ **příspěvek na dojíždění** ☐ **příspěvek na vzdělávání (např. jazykové kurzy)**
14. Věnuje se firma péči o vaše zdraví?
☐ **ano** ☐ **spíše ano** ☐ **spíše ne** ☐ **ne**
Pokud ano, jak?
15. Myslíte si, že firma přistupuje ke všem zaměstnancům stejně bez rozdílu pohlaví, věku, vyznání atp., tedy bez diskriminace?
☐ **ano** ☐ **spíše ano** ☐ **spíše ne** ☐ **ne**
16. Máte obavy z ukončení pracovního poměru?
☐ **ano** ☐ **spíše ano** ☐ **spíše ne** ☐ **ne**
17. Je Vám znám pojem „Společenská odpovědnost firem“, angl. CSR (corporate social responsibility)?
☐ **ano** ☐ **ne** ☐ **jen povrchně**
18. Je Vám známo, že firma poskytuje dary např. na dětské dny, kulturní činnosti a podporuje handicapované občany?
☐ **ano** ☐ **ne**
19. Souhlasíte s takovým přístupem firmy?
☐ **ano** ☐ **spíše ano** ☐ **spíše ne** ☐ **ne**
20. Byl(a) byste ochoten (ochotna) vykonat dobrovolnou práci (v pracovní době) např. manuální, poradenskou či jinou pro místní komunitu např. pro sportovní klub, dětskou organizaci, staré spoluobčany?
☐ **ano** ☐ **spíše ano** ☐ **spíše ne** ☐ **ne**

Příloha B Výsledky průzkumu IIP

Reakce zaměstnanců	Společnosti s IIP	Ostatní společnosti
Mají rádi své zaměstnání	94 %	37 %
Cítí se na svém místě bezpečně	82 %	42 %
Vychází dobře s kolegy	82 %	37 %
Bylo jim nabídnuto školení	97 %	51 %
Byli povýšeni	55 %	39 %
Cítí se skutečně zapojeni do dění v podniku	57 %	3 %
Doporučili by svého zaměstnavatele svému nejlepšímu příteli	79 %	38 %
Jsou spokojeni se svou mzdou a odměnami	67 %	45 %
Cítí se být ohodnoceni	91 %	74 %
Mají pocit, že je do nich „investováno“	95 %	69 %
Chápu svojí roli v plánech organizace	82 %	70 %
Jsou velmi spokojeni se svojí pozicí	58 %	38 %
Považují svého zaměstnavatele za otevřeného a majícího zájem o jejich názory	45 %	25 %

Zdroj: Czechinvest 2007